

**Universidade do Minho**  
Instituto de Educação

Cláudia Sofia Lopes Soares

**A mediação socioeducativa como dispositivo  
conciliador das relações profissionais:  
o exemplo de uma instituição educativa.**

Julho de 2012



**Universidade do Minho**  
Instituto de Educação

Cláudia Sofia Lopes Soares

**A mediação socioeducativa como dispositivo  
conciliador das relações profissionais:  
o exemplo de uma instituição educativa.**

Relatório de Estágio  
Mestrado em Educação  
Área de Especialização em Mediação Educacional  
e Supervisão da Formação

Trabalho realizado sob a orientação do  
**Doutor José Carlos Bernardino Carvalho Morgado**

Julho de 2012

## DECLARAÇÃO

**Nome:** Cláudia Sofia Lopes Soares

**Endereço electrónico:** claudiasoares\_97@hotmail.com

**Número do Bilhete de Identidade:** 13441498

**Título do relatório de estágio:** A mediação socioeducativa como dispositivo conciliador das relações profissionais: O exemplo de uma instituição educativa.

**Orientador:** José Carlos B. C. Morgado

**Ano de conclusão:** 2012

**Designação do Mestrado:** Mestrado em Educação, área de Especialização em Mediação Educacional e Supervisão da Formação

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO INTEGRAL DESTES RELATÓRIOS, APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE.

Universidade do Minho, 30/07/2012

Assinatura:

---

## Agradecimentos

Este espaço torna-se reduzido quando penso em todas aquelas pessoas, que apesar do tempo, das horas e de todos os obstáculos me ajudaram nesta dura mas gratificante caminhada. Assim, deixo aqui os meus mais sinceros agradecimentos, sabendo que muito dificilmente conseguirei transmitir a enorme gratidão sentida pela experiência vivenciada.

Em primeiro lugar a minha família, pilar essencial da minha existência. Agradeço à minha mãe, ao meu pai e à minha irmã pelo apoio, confiança e coragem que todos os dias demonstram ter em mim.

Agradeço aos meus amigos, pelo apoio e compreensão ao longo de todo este percurso. Obrigada pelo carinho, compreensão e incentivos constantes!

Ao Professor Doutor José Carlos B. C. Morgado, meu orientador, agradeço pelo apoio e permanente disponibilidade, pelo acompanhamento, orientação e valiosas críticas e sugestões, pela motivação e força que transmitiu ao longo de todo o processo.

À Dra. Cristina Ferreira, acompanhante na *Obra do Frei Gil – Ramalde*, pela disponibilidade, pelo apoio e pela forma como nos recebeu na instituição.

A todos os colaboradores com quem tive o prazer de contactar, por terem contribuído para esta experiência única, pela disponibilidade e pelo ambiente acolhedor e descontraído. Obrigada pela boa disposição e pelos momentos de aprendizagem que passamos convosco!

Ao Cipriano, namorado, companheiro, amigo e apoio mais do que fundamental neste percurso!



## **A mediação socioeducativa como dispositivo conciliador das relações profissionais:**

### **O exemplo de uma instituição educativa.**

*Cláudia Sofia Lopes Soares*

Relatório de Estágio

Mestrado em Educação – Mediação Educacional e Supervisão na Formação

Universidade do Minho

2012

### **Resumo**

As relações profissionais que se estabelecem num contexto de trabalho específico, em que o trabalho de todos é influenciado pela prestação de cada um são, por diversas vezes, perpassadas por situações de conflitos. Porém, a emergência de conflitos relacionais não deve ser encarada como negativa uma vez que se pode converter num elemento positivo que permita que as relações entre as partes evoluam e se transformem, com vista a uma maior aproximação, compreensão, respeito e colaboração. O objectivo não passa pela eliminação dos conflitos, mas sim por aprender a resolvê-los de forma construtiva, dialogante e não violenta, de modo a que deixem de ser encarados como um factor negativo, destrutivo e se convertam numa oportunidade de maior aprendizagem acerca de nós próprios e dos outros, facilitando tanto as relações pessoais como profissionais.

O estudo do caso aqui apresentado versa sobre a análise das relações pessoais e profissionais estabelecidas na Obra de Frei Gil - Casa de Ramalde, em que o conceito de mediação utilizado é entendido não só como um método de resolução de conflitos, mas também como um dispositivo pertinente “à produção de relações sociais mais participativas e intervenientes” (Correia & Caramelo, 2003: 181). O conceito de mediação referido circunscreve-se ao que continuamente tem vindo a ser convocado para actuar junto de públicos que, por falta de diálogo e com dificuldades de comunicação, necessitam de recuperar o bom relacionamento nas interações que desenvolvem uns com os outros.

Neste sentido, pretendeu-se desenvolver uma ação que fosse de encontro às necessidades dos colaboradores da instituição e na qual a mediação socioeducativa se constituiu como um elemento de apoio ao processo de desenvolvimento de competências, catalisador do processo de comunicação e do (re)estabelecimento de relações entre os colaboradores das diferentes equipas. É sobre o processo de fundamentação, concepção e implementação do projecto, numa lógica de investigação/intervenção, que versa o presente relatório, bem como na reflexão sobre as mudanças conseguidas.



# **The socio-educational mediation as conciliator device of socio-professional relationships:**

## **The example of na educacional institucion.**

*Cláudia Sofia Lopes Soares*

Professional Practice Report

Master in Education – Mediation and Supervision of Professional Development

University of Minho

2012

### **Abstract**

The professional relationships that are established in the context of specific work, where everyone's work is influenced by each person's performance are, several times, pervaded by conflict situations. However, the emergence of relational conflicts should not be seen as negative because it can become a positive element that allows the relationship between the parts to evolve and become, in a way, closer, more understanding, respectful and collaborative. The end goal is not to eliminate the conflicts, but to be able to learn how to solve them in a constructive, dialoguing and non-violent way, so they cease to be seen as a negative factor, destructive, and instead become an opportunity for further learning about ourselves and others, facilitating both personal and professional relationships.

The case study presented here focuses on the analysis of personal and professional relationships established in the institution Obra de Frei Gil – Casa de Ramalde, where the concept of mediation is understood, as a method of conflict resolution, but also as a relevant device "to the production of social relationships more participatory and interventive" (Caramelo & Correia, 2003: 181). The concept of mediation mentioned is limited to what has been continually, called upon to act, for the public that, due to lack of dialogue and communication difficulties, need to recover the good relationship in the interactions developed with each other.

In this sense, we sought to develop an action that met the needs of employees of the institution in which the socio-educational mediation was an element supporting the development of skills, a catalyst for the communication process and the (re) establishment of relations between employees of the different teams. It's according to the process of reasoning, design and project implementation, and the logic of investigation/action, that this report deals with as well as the reflection on the changes achieved.





## Índice Geral

Agradecimentos .....	III
Resumo .....	V
Abstract .....	VII
Índice de Gráficos .....	XI
Índice de Figuras .....	XII
INTRODUÇÃO .....	1
I – ENQUADRAMENTO CONTEXTUAL DA INVESTIGAÇÃO .....	7
CAPÍTULO 1 – CONTEXTUALIZAR PARA CONHECER.....	7
1.1.Caracterização da <i>Obra do Frei Gil – Casa de Ramalde</i> .....	9
1.1.1. Localização.....	9
1.1.2. Apresentação da <i>Obra do Frei Gil – Casa de Ramalde</i> .....	9
1.1.3. Organização da instituição .....	11
1.1.4. Caracterização das instalações/equipamentos e recursos humanos .....	12
1.2. Âmbito de intervenção da realização do estágio.....	14
1.3. Caracterização do público-alvo .....	14
1.4. Diagnóstico de necessidades, interesses e expectativas.....	17
II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO DA PROBLEMÁTICA DO ESTÁGIO .....	19
CAPÍTULO 2 – CONHECER PARA COMPREENDER .....	19
2.1. Clarificação do âmbito de intervenção do estágio: A mediação socioeducativa como dispositivo conciliador das relações profissionais .....	21
2.2. Novos espaços de intervenção: “ <i>A produção de relações sociais mais participativas e intervenientes</i> ” .....	25
2.2.1. A importância da comunicação na gestão de relacionamentos .....	26
III – ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO DO ESTÁGIO .....	29
CAPÍTULO 3 – COMPREENDER PARA INTERVIR.....	29
3.1. Mediar processos: a Investigação-Ação .....	31
3.2. Finalidade da investigação .....	33
3.3. Objectivos da Investigação .....	33
3.4. Breve descrição do projecto de investigação/intervenção.....	35
3.5. Recursos utilizados .....	36

3.6. Técnicas e instrumentos de recolha de informação.....	37
3.6.1. Observação participante.....	38
3.6.2. Inquérito por questionário .....	39
3.6.3. Diário de Formação.....	40
3.6.4. Narrativa Profissional .....	41
3.6.5. Entrevista semi-estruturada .....	43
3.6.6. Análise Documental .....	44
3.7. Técnicas de tratamento da informação recolhida .....	45
3.7.1. Tratamento dos dados quantitativos .....	45
3.7.2. Tratamento dos dados qualitativos .....	46
3.8. Caracterização da estratégia de intervenção na instituição .....	47
IV – ANÁLISE DOS DADOS DA INVESTIGAÇÃO/INTERVENÇÃO .....	49
CAPÍTULO 4 – ANALISAR E REFLETIR PARA MELHORAR.....	51
4.1. Análise inicial da satisfação dos colaboradores .....	53
4.2. A mediação como meio facilitador de relações pessoais e profissionais.....	73
4.3 Verificação final do grau de satisfação dos colaboradores .....	81
V – CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	95
CAPÍTULO 5 – CONCLUIR PARA CONSOLIDAR.....	97
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	99
REFERÊNCIAS WEBGRÁFICAS.....	105
OUTRAS REFERÊNCIAS .....	105
ANEXOS .....	107
Anexo I – Diário de Formação .....	109
Anexo II – Narrativa Profissional .....	111
Anexo III - Formação: “A mediação como facilitador de relações pessoais e profissionais” .....	113
Anexo IV - Questionário de Avaliação do Grau de Satisfação dos Colaboradores.....	115
Anexo V – Tabela das categorias de análise do questionário .....	119
Anexo VI – Ficha completa das sessões.....	121
Anexo VII – Categorias de Análise das Entrevistas.....	123

## Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Distribuição dos colaboradores por equipa .....	15
Gráfico 2 – Habilitações literárias dos colaboradores .....	16
Gráfico I – Questões da Autonomia Profissional e Pessoal (dimensão a categoria 1) .....	56
Gráfico II – Questões do Desempenho Funcional e Formação (dimensão a categoria 2) .....	58
Gráfico III – Questões de Relações de Trabalho Internas (dimensão a categoria 3) .....	60
Gráfico IV – Questões de Compensação Financeira (dimensão b categoria 1) .....	63
Gráfico V – Questões sobre Outros Benefícios (dimensão b categoria 2) .....	64
Gráfico VI – Questões sobre Política e Estratégia (dimensão b categoria 3) .....	65
Gráfico VII – Questões sobre Instalações (dimensão b categoria 4) .....	66
Gráfico VIII – Questões sobre Supervisão (dimensão c categoria 1) .....	68
Gráfico IX – Questões sobre Mudança e Inovação (dimensão c categoria 2) .....	69
Gráfico X – Questões sobre a Qualidade (dimensão c categoria 3) .....	71
Gráfico XI – Questões sobre Segurança (dimensão c categoria 4) .....	72
Gráfico XII - Questões da Autonomia Profissional e Pessoal (dimensão a categoria 1) .....	83
Gráfico XIII - Questões do Desempenho Funcional e Formação (dimensão a categoria 2) .....	84
Gráfico XIV – Questões de Relações de Trabalho Internas (dimensão a categoria 3) .....	85
Gráfico XV – Questões de Compensação Financeira (dimensão b categoria 1) .....	87
Gráfico XVI – Questões sobre Outros Benefícios (dimensão b categoria 2).....	88
Gráfico XVII – Questões sobre Política e Estratégia (dimensão b categoria 3) .....	89
Gráfico XVIII – Questões sobre Instalações (dimensão b categoria 4) .....	90
Gráfico XIX – Questões sobre Supervisão (dimensão c categoria 1).....	91
Gráfico XX – Questões sobre Mudança e Inovação (dimensão c categoria 2) .....	91
Gráfico XXI – Questões sobre a Qualidade (dimensão c categoria 3) .....	92
Gráfico XXII – Questões sobre Segurança (dimensão c categoria 4) .....	93

## Índice de Figuras

Figura 1 - Organigrama da Sociedade de Promoção Social Obra de Frei Gil .....	15
Figura 2 – Processo de Intervenção .....	53
Figura 3 – Categorias de análise do questionário .....	56

## INTRODUÇÃO



## **Introdução**

O presente relatório significa o culminar de um percurso académico no âmbito do Mestrado em Educação, mais concretamente na área de especialização em Mediação Educacional e Supervisão na Formação. Na sequência deste mestrado e à luz do regulamento do curso, realizou-se um estágio académico entre Outubro de 2010 e Junho de 2011, sobre o qual versa o presente documento. Este percurso foi continuamente pautado por uma ânsia de aprofundar conhecimentos no campo da mediação, tendo sido um percurso de constante formação, interpretação, análise crítica e autoconstrução.

A opção de realizar o estágio nesta instituição decorreu inicialmente do interesse pessoal pela área da institucionalização de crianças e jovens, pois fomos apercebendo de que ainda existe muito por descobrir nesta área, o que denota a existência de um longo caminho a percorrer relativamente à investigação em mediação. Ainda que o trabalho desenvolvido não implique as crianças e jovens institucionalizados, a investigação desenvolvida versa sobre as relações que se estabelecem entre os diversos colaboradores da instituição. Numa perspectiva pessoal, apercebemo-nos de que este âmbito não tem sido alvo de grande atenção por parte dos mediadores socioeducativos, talvez até dos demais educadores sociais, embora seja tão merecedora de estudo e reflexão como outras áreas.

Neste sentido, a realização do estágio permitiu perceber que esta é mais uma área onde a mediação pode ser útil, sobretudo de contribuir para melhorar e aprofundar as relações entre os indivíduos que trabalham na instituição e para desflorestar novos caminhos para futuras intervenções nesse contexto, deixando aqui o incentivo e o estímulo para novos trabalhos e, deste modo, contribuir para a desconstrução do que é a mediação e do que é ser-se mediador, já que é tantas vezes confundida.

Deste modo, no presente trabalho procuramos referir-nos à mediação socioeducativa como um campo de investigação/intervenção junto de um público-alvo específico: os colaboradores do Lar de Infância e Juventude “Obra do Frei Gil – Casa de Ramalde”.

Tal como referi anteriormente, desde a licenciatura, que o interesse por instituições de solidariedade social é grande, devido ao facto de considerar que o papel de uma mediadora socioeducativa pode ser de grande valor, não só para a instituição mas principalmente para os indivíduos que nela habitam e trabalham. Consideramos que esse contributo é essencial no que



respeita à educação e à formação, tentando auxiliar na relação dos diferentes colaboradores. Isto, de forma a promover um ambiente saudável em que a resolução dos conflitos seja, em simultâneo, pacífica e construtiva, em que os diferentes técnicos sejam um modelo de referência e um exemplo, mostrando às crianças e jovens o caminho a seguir. Assim, a mediação é aqui encarada não só como um meio de resolução de conflitos, mas essencialmente como uma prática preventiva, construtiva e transformadora da realidade e dos indivíduos.

Neste sentido, a investigação/intervenção deste projecto estrutura-se em torno do conceito de mediação, dimensionada através dos conceitos de ‘comunicação’ e ‘diálogo’ que lhe estão subjacentes. Aqui o conceito central, área de intervenção, é a mediação entendida não só como um método de resolução de conflitos, mas também como um dispositivo pertinente “à produção de relações sociais mais participativas e intervenientes” (Correia & Caramelo, 2003: 181).

O conceito de mediação aqui referido circunscreve-se ao que continuamente tem vindo a ser convocado para actuar junto de públicos que, por falta de diálogo e com dificuldades de comunicação, necessitam de recuperar o bom relacionamento nas interações que desenvolvem com os outros. Considerámos pertinente optar por este tipo de intervenção uma vez que no local onde decorreu o estágio foram identificadas várias dificuldades de relacionamento entre os vários colaboradores da instituição.

O processo de mediação é assim entendido como um processo de (re)construção activa de relações entre instituições e/ou pessoas e, neste sentido, a mediação é um processo, uma forma, um ‘local’ de aprendizagem.

Tendo em conta as considerações anteriores, o presente trabalho estrutura-se em torno de cinco capítulos centrais. No primeiro capítulo, apresenta-se uma descrição da dinâmica institucional, concretamente através da caracterização da instituição e do público-alvo, salientando-se igualmente os procedimentos associados à integração na instituição. Ainda no que concerne a este capítulo, ressalta-se a importância e pertinência da intervenção desenvolvida, abordando-se também o processo de diagnóstico de necessidades, interesses e expectativas.

O segundo capítulo é dedicado à revisão de literatura. Para o efeito, procede-se ao enquadramento teórico que alicerçou todo o trabalho desenvolvido e apresentam-se os referentes teóricos que nos permitiram a compreensão do texto analítico interpretativo. A

mediação socioeducativa é abordada através da multiplicidade de contextos em que pode actuar, procurando-se uma aproximação da figura do mediador ao contexto do estágio. O enquadramento metodológico do projecto é realizado no terceiro capítulo, onde se apresentam e fundamentam os objectivos da intervenção em mediação, se explicita o método indutivo que foi utilizado – a investigação-acção – e se caracterizam os dispositivos metodológicos a que recorreremos ao longo do estágio.

O quarto capítulo é dedicado à intervenção desenvolvida ao longo do estágio. Nesse capítulo, procede-se à explicitação e fundamentação do processo de intervenção em articulação com os objectivos definidos e à apresentação dos resultados obtidos.

Para terminar o relatório e finalizar todo o processo, o último capítulo reúne algumas considerações finais, onde apresentamos a nossa análise dos resultados e a implicação dos mesmos, bem como o impacto que o trabalho de estágio produziu ao nível da instituição.

A bibliografia consultada ao longo do desenvolvimento da investigação/intervenção e da elaboração do próprio relatório, assim como os apêndices que se traduzem em complementos cruciais, finalizam o relatório, a fim de contribuir para uma melhor compreensão do trabalho que se desenvolveu e que é aqui apresentado.



## **I – ENQUADRAMENTO CONTEXTUAL DA INVESTIGAÇÃO**

### **CAPÍTULO 1 – CONTEXTUALIZAR PARA CONHECER**



## **1.1.Caracterização da *Obra do Frei Gil – Casa de Ramalde***

### **1.1.1. Localização**

A “*Sociedade de Promoção Social Obra do Frei Gil – Casa de Ramalde*” é um Lar de Infância e Juventude. Esta instituição acolhe crianças e jovens em situação de perigo e tem como objectivo principal assegurar os meios necessários ao desenvolvimento pessoal e à formação escolar e profissional, em cooperação com a família, a escola, as estruturas de formação profissional e a comunidade.

A *Casa de Ramalde* está situada na Rua de Mota Pinto n.º 399-419, pertencendo à Junta de freguesia de Ramalde, no concelho do Porto, cujo novo edifício foi inaugurado em 25 de Março de 2009.

A freguesia de Ramalde é vista como sendo “de contrastes”, segundo Manuel Maio, Presidente da junta de freguesia pois se por um lado está rodeada de bairros sociais, alguns bastante problemáticos, pelo outro podemos encontrar vários empreendimentos de luxo.

### **1.1.2. Apresentação da *Obra do Frei Gil – Casa de Ramalde***

A Obra do Frei Gil foi fundada em 1942 pelo frade dominicano Gil Alferes, sendo então conhecida por “*Sociedade de Colonização Missionária*” e “*Obra da Criança Abandonada*”. Esta instituição foi erguida canonicamente, por decreto do Ordinário Diocesano de Coimbra e personalidade jurídica também no foro civil. Em termos jurídicos, a *Casa de Ramalde* é uma “*Instituição Particular de Solidariedade Social*” - IPSS, sem fins lucrativos, tendo sido aprovada e registada, na Direcção-Geral da Segurança Social, como Fundação de Solidariedade Social, de utilidade pública (conforme publicação no Diário da República N.º 285, de 11-12-1991, III Série, pág. 21420).

Esta instituição é de âmbito nacional e tem como fins principais a segurança social que, enquanto conceito, diz respeito “à garantia de apoio a crianças e jovens necessitados” contra os riscos sociais da sua existência, promovendo o “acolhimento em regime de família a crianças abandonadas e o apoio à família de origem”. A *Casa de Ramalde* procura igualmente “proporcionar um ambiente de família, em que existam relações de confiança, estima, espírito de trabalho e ajuda mútua” (artigo 4.º e 5.º da Lei N.º 147/99, de 1 de Setembro).

Actualmente, designa-se por *Sociedade de Promoção Social Obra do Frei Gil – Casa de Ramalde* – é uma instituição de solidariedade social, especificamente um Lar de Infância e Juventude (LIJ).

Desde 1986, o decreto-lei n.º2/86 de 2 de Janeiro, definiu os lares para acolhimento de crianças e jovens como “resposta social dirigida aos menores, transitória ou definitivamente privados de meio familiar normal” e assim sendo, em 1992, a instituição estabeleceu um protocolo de cooperação com o Centro Regional de Segurança Social do Porto e a partir daí este Lar passou a definir-se como um dos “equipamentos sociais que têm por finalidade o acolhimento de crianças e jovens no sentido de lhes proporcionar estruturas de vida tão aproximadas quanto possível às das famílias, com vista ao seu desenvolvimento global, e têm como suporte entidades públicas ou particulares sob a responsabilidade directa do sector da Segurança Social” (Guia dos Direitos da Criança:149).

Este Lar constitui uma resposta social, desenvolvida em equipamento que se destina ao acolhimento de crianças e jovens em situação de perigo, de duração superior a 6 meses, com base na aplicação das medidas de promoção e protecção, e tem como principal objectivo assegurar os meios necessários ao desenvolvimento pessoal e à formação escolar e profissional, em cooperação com a família, a escola, as estruturas de formação profissional e a comunidade.

Os princípios filosóficos da instituição consagram “a promoção do desenvolvimento global dos seus membros, de acordo com critérios da vida cristã” e tem como objectivo “dar a todos os membros formação cristã, respeitando a legítima liberdade de consciência de cada um” (*in* Estatutos, artigo 4, ponto 2).

A *Casa de Ramalde* foi inaugurada a 25 de Março de 2009 e passou a acolher as crianças que, até essa data, estavam em duas casas que existiam no distrito do Porto – o *Berço da Caridade* e a *Casa do Estudante*. É uma instituição que funciona em regime aberto, na medida em que as crianças e os jovens institucionalizados podem sair aos fins-de-semana com famílias de acolhimento, afectivas ou com a família de origem. O funcionamento do lar é garantido durante todo o ano, 24 horas por dia, e rege-se por um regulamento interno elaborado pela Direcção da instituição. Esse regulamento formaliza o processo de internamento, o processo de acolhimento, as regras de segurança, ordem e disciplina, a definição dos direitos e deveres dos utentes e as medidas disciplinares, bem como a estrutura, o modo de organização e o funcionamento dos serviços.

Durante a época lectiva, os utentes frequentam as escolas primárias, secundárias e os centros de formação profissional onde estão matriculados regressando ao Lar no final das aulas, onde recebem apoio escolar, lancham, vêem televisão e brincam naturalmente uns com os outros, sempre atentamente vigiados por monitores e auxiliares. Por vezes têm saídas programadas a diversos locais da zona como o parque da cidade, as praias de Matosinhos, o Palácio de Cristal, entre outras, sempre que surja a oportunidade.

De modo geral, todos os utentes recebem apoio médico sempre que necessitam, desde as consultas de rotina no Centro de Saúde às consultas de especialidade. Algum deste apoio médico é também prestado por uma médica voluntária que se dirige semanalmente, e/ou quando necessário, à instituição para prestar cuidados de saúde. Os jovens e crianças frequentam também a catequese, ao sábado ou durante a semana, consoante a disponibilidade dos Centros Paroquiais e horários das crianças e jovens.

Os espaços internos do lar são regidos por rotinas ora rígidas ora flexíveis, mantidas pelos funcionários do lar. Os tempos de refeição, cuidados de higiene e conforto, lazer e estudo e actividades domésticas são comuns a todos de modo a rentabilizar não só os recursos materiais como os recursos humanos disponíveis.

Sucintamente, a *Casa de Ramalde* pode ser definida, em termos informais, como uma estrutura residencial que visa promover a socialização e a educação de cerca de 35 crianças e jovens com diversos problemas de ordem familiar.

### **1.1.3. Organização da instituição**

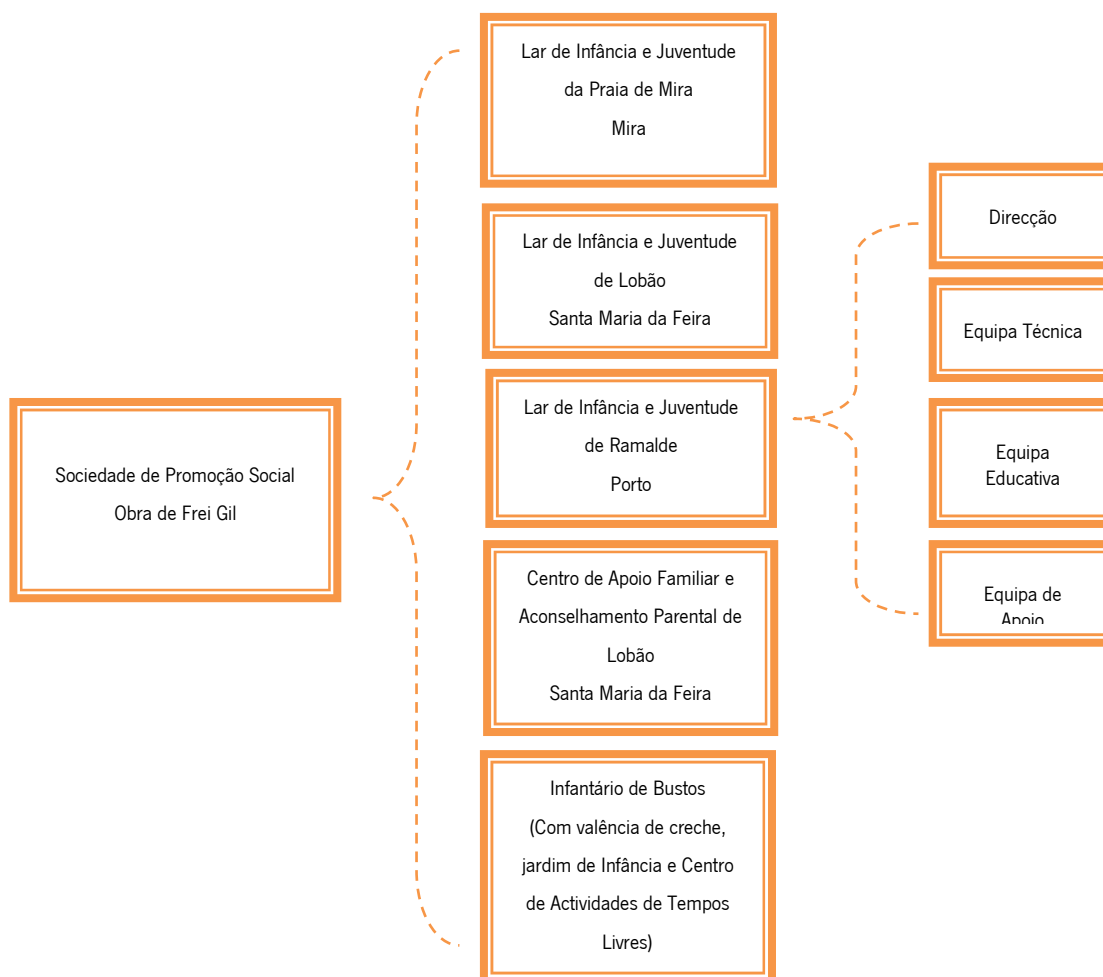
A *Sociedade de Promoção Social – Obra do Frei Gil* é constituída por cinco lares/centros de promoção social para crianças e jovens, onde residem em média cerca de 150 crianças e jovens, dos 0 aos 25 anos. São unidades técnicas através das quais a instituição pretende cumprir os seus objectivos e funcionam com regulamentos internos próprios, elaborados pela direcção da instituição (artigo 5 dos Estatutos).

No que respeita à Casa de Ramalde, esta conta com cerca de vinte e dois colaboradores na sua organização interna (vinte e dois do sexo feminino e três do sexo masculino). Destes vinte e dois colaboradores, oito têm formação académica superior sendo que os restantes têm formações variadas entre o primeiro ciclo de escolaridade e o ensino secundário, bem como



curso de formação profissional. Nem sempre o perfil e a formação dos colaboradores são os adequados à função desempenhada, o que gera dificuldades na gestão do Lar.

Fig. 1 - Organigrama da Sociedade de Promoção Social Obra de Frei Gil



#### 1.1.4. Caracterização das instalações/equipamentos e recursos humanos

A *Casa de Ramalde* é um edifício recente, com cerca de dois anos e meio de utilização. Esta nova casa da *Obra do Frei Gil* é para muitos um sonho tornado realidade graças à ajuda de centenas de amigos da causa e da Obra. As crianças e jovens que habitam agora este novo edifício moravam antes em condições precárias em dois edifícios muito degradados que contrastavam profundamente com as novas condições do actual edifício.

A *Casa de Ramalde* é composta por quatro pisos (três pisos acima da cota do terreno – rés do chão e mais dois pisos, e uma cave) alegremente decorados e organizados segundo as necessidades dos seus utentes e colaboradores, rodeada de zonas de pátio e zonas verdes.

Deste modo, no primeiro piso, junto à entrada, encontra-se a secretaria que dá acesso aos gabinetes da equipa técnica e da direcção técnica (três gabinetes), bem como para a sala de reuniões e respectivos quartos de banho. Em frente à secretaria, encontra-se a sala de visita e respectiva sala de espera a partir da qual se pode aceder ao corredor que dá acesso aos restantes espaços da casa. Nesse corredor podemos encontrar o gabinete médico e o gabinete de psicologia, utilizados pelos profissionais voluntários que ajudam a Casa, os quartos de banho de apoio ao piso e as escadas e elevador. No final do corredor encontra-se o refeitório e a cozinha, muito bem equipada com electrodomésticos de tipo industrial, parecendo mesmo uma cozinha de restaurante, bem como as três despensas que servem a cozinha e as escadas que dão acesso ao piso inferior. Neste, podemos encontrar a despensa das arcas, a despensa dos tubérculos, a despensa de materiais, a rouparia e a lavandaria, os vestiários dos colaboradores e o *hall* da porta das traseiras. Ainda neste piso, mas pelas outras escadas de acesso, junto à porta do refeitório, encontra-se a sala de estudos, um quarto de banho, um salão polivalente e o arquivo morto de materiais escolares excedentários.

No primeiro piso localiza-se o berçário e a despensa de apoio, a copa de leites onde sempre que necessário se prepara a alimentação dos bebés, cinco quartos para as meninas e alguns meninos mais pequenos, uma sala de brincar, uma sala de trabalhos manuais, uma sala de televisão e vídeo, uma sala de estudo, o gabinete dos monitores, uma pequena despensa de produtos de limpeza e três quartos de banho, um para as meninas, outro para os meninos e um para deficientes, todos com chuveiro. Por sua vez, o segundo piso apenas recebe meninos em seis quartos normais e um quarto completo (com wc privado), que albergam no total 19 camas, um quarto de isolamento, que é utilizado somente em caso de necessidade de isolar um utente, uma sala de TV, uma sala de informática servida de vários computadores com acesso à internet, o gabinete dos monitores e dois quartos de banho, um normal e um para deficientes, ambos com chuveiros.

No que respeita aos recursos humanos, a casa é composta por três equipas – equipa técnica, equipa educativa e equipa de apoio, e a Directora Técnica. A equipa técnica é composta por cinco elementos com formação académica superior, que asseguram o correcto funcionamento das instalações bem como da gestão dos casos das crianças e jovens. A equipa educativa é composta por onze elementos, com habilitações académicas entre o 1.º Ciclo do Ensino Básico e o Ensino Superior. Por sua vez, a equipa de apoio é constituída por 7 elementos que prestam serviços indirectos à criança.

A estas três equipas, vão surgindo os estagiários que ocupam funções nas diferentes equipas consoante as necessidades da Casa e formação do estagiário, bem como os voluntários que se ocupam de actividades específicas com os utentes, como o apoio no estudo, por exemplo.

## **1.2. Âmbito de intervenção da realização do estágio**

O nosso campo de intervenção direccionou-se para a área da Mediação, mais especificamente a mediação centrada nas relações em contexto educacional, pois a mediação deve ser encarada não só como um meio de resolução de conflitos, mas também como uma mediação transformadora, preventiva e construtiva da realidade e dos indivíduos, como um dispositivo pertinente “à produção de relações sociais mais participativas e intervenientes” (Correia e Caramelo, 2003: 181). Desta forma, foi possível perceber a figura do Mediador e a sua influência na Equipa Técnica, Equipa Educativa e Equipa de Apoio, enquanto figura importante na gestão das relações e funções das mesmas, bem como da Mediação enquanto factor relevante na rotina de gestão do Lar.

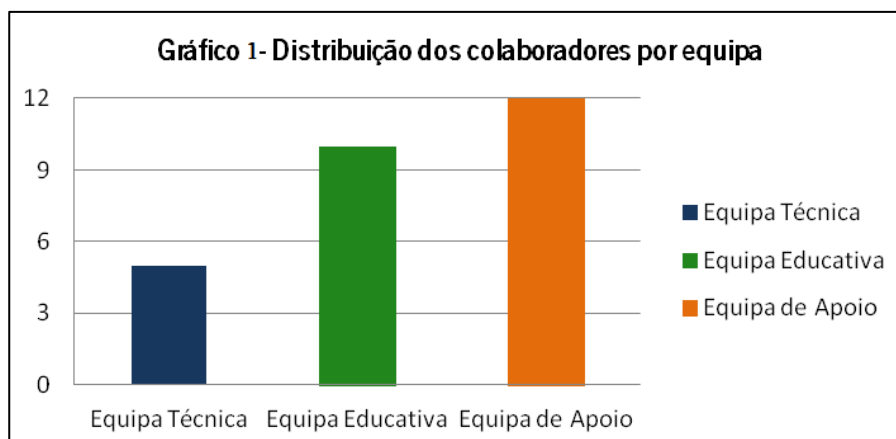
O motivo da preferência da área da mediação, enquanto âmbito da intervenção do estágio, deveu-se ao facto de ser uma área de interesse pessoal, remanescente da licenciatura em Ciências da Educação, e pela necessidade de aprofundar o conhecimento nesta área, uma vez que é pouco abordada em investigação, o que levou à necessidade de criar um perfil de Mediador que se enquadrasse na realidade das Instituições Particulares de Solidariedade Social.

Neste sentido, o objectivo foi o de perceber, através de diferentes técnicas de intervenção e de recolha de informação, de que forma a mediação e a presença do mediador pode influenciar na melhoria das relações pessoais e profissionais no âmbito da *Casa de Ramalde*.

## **1.3. Caracterização do público-alvo**

O público-alvo deste projecto de investigação é constituído pelos profissionais que integram as três equipas de acompanhamento das crianças e jovens na Casa, mais

especificamente a Equipa Técnica, a Equipa Educativa e a Equipa de Apoio, comumente designados por Colaboradores.



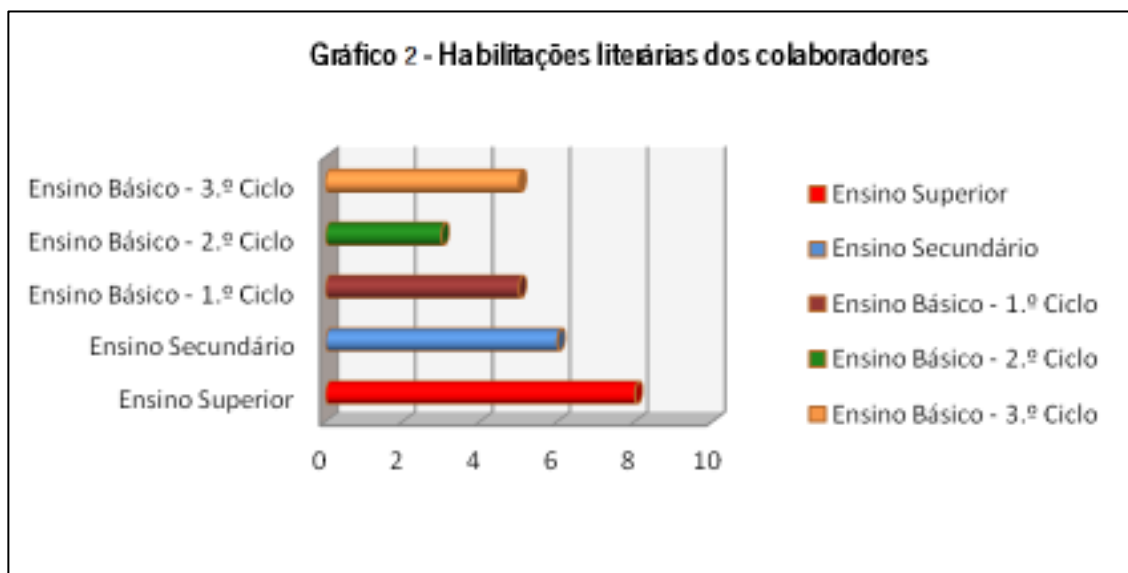
No que respeita à Equipa de Apoio, esta teve um total de 12<sup>1</sup> e foi constituída em consonância com o definido no Acordo de Cooperação contratualizado com o Centro Distrital do Instituto da Segurança Social. Inclui os prestadores de cuidados indirectos à criança ou jovem acolhida, cujas principais funções se distribuem por auxiliares de serviços gerais (limpezas e arrumações), cozinheiro/a, ajudantes de cozinha, operadores de lavandaria/rouparia, administrativo/a, guarda-rondista, entre outros. As actividades desta equipa são desenvolvidas em períodos normais de trabalho, que decorrem entre as 7 horas e as 22 horas, sendo a respectiva escala de serviço organizada de forma a garantir a permanência de pelo menos dois elementos de cada sector (tratamento de roupas; cozinha e limpezas) durante a semana e um elemento aos fins-de-semana e feriados.

As habilitações académicas destes indivíduos situam-se principalmente no 1.º Ciclo do Ensino Básico, sendo que um elemento tem o Ensino Secundário.

Por sua vez, a Equipa Educativa teve no total 10 elementos, dois com o 3.º Ciclo do Ensino Básico, dois com o Ensino Secundário e dois licenciados em Educação Social e um em Psicologia. Tal como a Equipa de Apoio, também a Equipa Educativa foi constituída no âmbito do Acordo de Cooperação contratualizado com o Centro Distrital do Instituto da Segurança Social. Esta inclui todos os prestadores de cuidados directos à criança ou jovem acolhida, nomeadamente os monitores, auxiliares da acção-educativa, professores, preceptores, animadores

<sup>1</sup> O número de colaboradores por equipa foi variando ao longo do tempo devido a uma constante entrada/saída de colaboradores.

culturais, entre outros. A actividade desta equipa é desenvolvida por turnos, sendo a respectiva escala de rotatividade organizada de forma a garantir a permanência de pelo menos dois elementos por unidade de 30 crianças e jovens.



No âmbito do Acordo de Cooperação com a Segurança Social, a *Casa de Ramalde* tem recebido formação através do *Plano Dom*<sup>2</sup>, cujo objectivo principal é a implementação de medidas de qualificação da rede de Lares de Infância e Juventude, no sentido de melhorar as condições que oferece. Segundo as directrizes do Plano Dom, designam-se por educadores todas as pessoas que se constituem como modelos educativos de referência das crianças e jovens que acompanham diariamente.

Relativamente à Equipa Técnica, esta é composta por 5 elementos, com licenciaturas em Serviço Social e Psicologia. Esta equipa foi constituída de forma multidisciplinar conforme o previsto no Acordo de Cooperação contratualizado com a Segurança Social e o Plano Dom. Complementarmente podem integrar a equipa técnica, pessoas com formação em áreas diversas, tais como a Medicina, Direito, Enfermagem ou Docência, bem como outros Técnicos cujas especificidade e natureza de cada situação o requeiram, activando-se para esse efeito os recursos da própria comunidade.

<sup>2</sup> O Plano DOM – Desafios, Oportunidades e Mudanças, tem como objectivo principal a implementação de medidas de qualificação da rede de Lares de Infância e Juventude (LIJ), incentivadoras de uma melhoria contínua da promoção de direitos e protecção das crianças e jovens acolhidas, no sentido da sua educação para a cidadania e desinstitucionalização, em tempo útil.

Todas as equipas têm o dever de “ser um modelo de referência e dar o exemplo, enquanto pessoa bem formada, equilibrada e útil à sociedade, contribuindo para o desenvolvimento das relações interpessoais, de modo a criar um ambiente acolhedor, de confiança e segurança, baseado no respeito mútuo entre todos os que vivem e trabalham no LIJ, exigindo-se a todos e cada um, um contacto afectivo adequado, tolerância, flexibilidade às situações problemáticas, maturidade afectiva e equilíbrio emocional, mantendo a unidade superiormente definida” (Manual de funções e competências do LIJ).

#### **1.4. Diagnóstico de necessidades, interesses e expectativas**

A *Casa de Ramalde* tem como principal função o acolhimento de crianças e jovens como medida de protecção contra maus-tratos, negligência e /ou incapacidade educativa dos seus progenitores ou substitutos que impedem a criação de condições básicas para o desenvolvimento adequado dessas crianças e jovens. Deste modo, o ambiente no Lar deve assumir estruturas de vida semelhantes à estrutura familiar assumindo-se como um instrumento fundamental de acesso à educação, à cultura, à autonomia e ao espírito crítico das crianças e jovens, devendo fornecer também modelos de interacção social e de comunicação susceptíveis de alterar os padrões anti-sociais que muitas vezes caracterizam estas crianças e jovens.

Neste sentido, é necessário que os colaboradores do LIJ se respeitem mutuamente e consigam trabalhar em harmonia, de forma a possibilitar, às crianças e jovens, um ambiente “familiar<sup>3</sup>” saudável. Não obstante, as principais necessidades detectadas dizem respeito à carência de formação dos colaboradores no domínio da comunicação e da mediação, num ambiente educacional.

Estas necessidades foram identificadas através da observação participante do trabalho das equipas, durante a qual optamos por ir questionando os profissionais acerca do funcionamento da instituição e dos principais problemas que esta alberga. Foi também em diálogo com a Directora Técnica da instituição que percebemos que as principais necessidades da instituição correspondem à falta de formação dos profissionais, uma situação compreensível se tivermos em linha de conta as discrepâncias dos graus de formação existentes.

---

<sup>3</sup> Referência à indicação de que o LIJ deve assumir estruturas semelhantes ao ambiente familiar.

Essas discrepâncias muitas vezes a dificuldades de comunicação, pois nem todos assimilam a informação da mesma forma, o que gera conflitos entre os profissionais, visto que cada um opta por um modelo de actuação conforme o seu entendimento do paradigma geral aconselhado.

Um dos nossos principais interesses com a integração no LIJ foi potenciar a experiência profissional bem como fortalecer e enriquecer-nos, em termos de conhecimento prático no que respeita à importância da presença de um mediador neste contexto visto que facultamos ajuda na gestão de conflitos que já existiam bem como de outros que foram surgindo.

O contacto e a interacção com estes profissionais, bem como a participação em diversas situações inerentes à rotina do lar, contribuíram para o processo de auto-aprendizagem e enriquecimento pessoal e profissional, permitindo ainda que se abrissem novos horizontes e expectativas na área da Mediação, que cada vez mais está a dar mostras da sua relevância nos mais variados projectos e situações.

## **II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO DA PROBLEMÁTICA DO ESTÁGIO**

### **CAPÍTULO 2 – CONHECER PARA COMPREENDER**





## 2.1. Clarificação do âmbito de intervenção do estágio: A mediação socioeducativa como dispositivo conciliador das relações profissionais

O conceito de mediação tem sido comumente associado à designação de *método alternativo de resolução/gestão de conflitos*. Ainda que nem sempre se utilize com esse intuito, o processo de mediação “propicia, pelas suas características de inclusão e legitimação das diferentes vozes, uma das transformações culturais exigidas pela pós-modernidade: a admissão da diferença e do diferente, sejam eles pessoas, projectos, estratégias, culturas, produtos ou ideias” (Sousa, 2002:142), proporcionando, assim, a “produção de relações sociais mais participativas e intervenientes” (Correia & Caramelo, 2003: 181).

Ainda que se tenha tornado um conceito bastante actual, com aplicação em distintas situações e dimensões da vida social, a mediação surge “como a segunda profissão mais velha do mundo (Cobb, 1983 referido por Freire, 2009:42), [pois já] nas tribos ou nos povoados sempre existiram sábios a quem se recorria com toda a naturalidade, que aquietavam os diferendos, seres que eram cimento de fraternidade” (Six, 1990, referido por Freire 2009: 42). Talvez por isso este conceito continue a ser predominantemente associado à ideia de resolução de conflitos.

Nesta ordem de ideias, o conceito de mediação diz respeito a um meio não judicial de resolução de conflitos, que podem reportar-se a diferentes contextos ou relações entre sujeitos, realizados por uma autoridade pública ou por uma autoridade privada (o árbitro ou mediador). A mediação pode, ainda, ser entendida como um “um meio de procura de um acordo em que as partes são ajudadas por um especialista que orienta o processo” (Oliveira & Galego, 2005:22). Visa-se através deste processo, o envolvimento e colaboração das partes na resolução do problema, desbloqueando posições intransigentes e conduzindo à busca de soluções participadas e trabalhadas pelas partes.

Segundo Seijo (s/d: 5), a mediação é um “método de resolução de conflitos em que duas partes em confronto recorrem, voluntariamente, a uma terceira pessoa imparcial, o mediador, a fim de chegarem a um acordo satisfatório”, não sendo uma solução “imposta por terceiras pessoas, como no caso dos juizes ou árbitros, mas sim “criada” pelas partes”. O mediador não julga, apenas cria condições para que as partes envolvidas o façam. Pode ser convidado a intervir num conflito a vários títulos, tendo por isso de ser aceite pelos intervenientes

no conflito, mas deve permanecer alheio e imparcial em relação ao conflito. O mediador não tem poder de decisão sobre eles, apenas se limita a facilitar o acordo por meio do diálogo e da negociação, sendo os intervenientes no conflito que devem assumir o controlo, tanto do processo como do resultado.

Neste caso, parte-se do pressuposto de que a mediação apenas é necessária (ou possível) perante uma situação de conflito (latente ou patente), embora neste caso – Obra do Frei Gil – a situação seja diferente. No entanto, vários autores defendem uma posição oposta, nomeadamente Herrero e París (2003: 155), uma vez que consideram que a prática da mediação não se circunscreve à superação de conflitos, o que implica que “no necesariamente se ha de esperar a que se origine el conflicto para que se produzca la mediación (...), lo que multiplica las posibilidades de actuación”.

Embora o entendimento sobre a necessidade de existência, à partida, de conflito seja variável, alguns autores asseguram que “a mediação afirma-se como prática informal e como modalidade de valorização do conflito” (Oliveira & Galego, 2005: 21).

Tendo a mediação sido recorrentemente utilizada como alternativa ao sistema judicial, para resolução de disputas entre um número relativamente restrito de indivíduos, a verdade é que configura também uma possibilidade de intervenção, especialmente na superação de situações de incomunicação. Nesta ordem de ideias, a mediação pode ser entendida como um método alternativo de gestão de conflitos que potencializa a educação para o exercício de uma cidadania responsável, através da promoção de atitudes cooperativas e de competências comunicacionais para a gestão e resolução de conflitos, de forma aceitável para os diferentes intervenientes, que se tornam actores das decisões e soluções apresentadas. Contudo, a mediação pode também ser entendida como um dispositivo pertinente para a “produção de relações sociais mais participativas e intervenientes” (Correia & Caramelo, 2003: 181), uma vez que o conflito não faz necessariamente parte do conceito de mediação, podendo esta visar também o desenvolvimento de relações por um terceiro.

Considerando as diferentes modalidades que inclui, a mediação, para além de ser uma estratégia de promoção e facilitação da comunicação e da convivência, designadamente na prevenção e gestão de conflitos, é também uma forma de promoção da integração e um estímulo à participação social. Neste sentido, surgem perspectivas de mediação que alargam o conceito e a integram num “processo cooperativo de gestão de conflitos entre diferentes actores

de uma comunidade educativa” (Souquet, 1999: 231), enquadrando-a numa cultura de cidadania activa e de paz (Caetano: 2005), sendo, por isso, mais do que um método alternativo de resolução de conflitos. O conceito de mediação transporta uma multiplicidade de representações e de espaços socioinstitucionais de formação e intervenção (Silva & Moreira, 2009). Enquanto prática socioprofissional, assume hoje uma importância social que não se pode negar, pelo que requer um olhar sério e atento que conduza ao questionamento e aprofundamento teóricos, com repercussões nas práticas sociais (*idem*).

Porém, apesar desta multiplicidade de definições, o que é necessário é desenvolver um “espírito mediativo”, o que “requer a incorporação de categorias de pensamento complexo para entender o que tendemos a simplificar e que procura o aproveitamento dos microespaços que a instituição deixa livres para introduzir práticas concretas de participação e de trabalho mediativo, independentemente da emergência do conflito” (Zabatel, 1999: 148). É indispensável que as instituições educativas utilizem os conflitos e as diferenças culturais e interculturais como instrumentos para educar, uma vez que a diferença de opiniões, de desejos e de interesses é inevitável entre os indivíduos, o que torna o conflito um facto inerente à própria interacção humana.

No entanto, isso não significa que as suas consequências naturais sejam a violência, a destruição ou a deterioração das relações, uma vez que se pode converter num elemento positivo que permita que as relações entre as partes evoluam e se transformem com vista a uma maior aproximação, compreensão, respeito e colaboração. O objectivo não passa pela eliminação dos conflitos, mas sim por aprender a resolvê-los de forma construtiva, dialogante e não violenta, de modo a que deixem de ser encarados como um factor negativo, destrutivo e se convertam numa oportunidade de maior aprendizagem acerca de nós próprios e dos outros, facilitando as relações. Nesta perspectiva, os modos de intervenção nos quais a mediação incide, bem como os referenciais teóricos e práticos e a intervenção dos profissionais da área, conduzem-nos a uma diversidade de campos e modos de acção, de entre os quais ressaltamos a Mediação Socioeducativa.

Neste linha de pensamento, Bonafé-Schmitt (2009) avança com o conceito de “hegemonia paradoxal” para afirmar que a mediação deixa de se circunscrever à prática exclusiva de resolução de conflitos, inscrevendo-se no paradigma da regulação e coesão social. O autor (*idem*: 19) considera, ainda, que esta “hegemonia paradoxal” se explica, em grande

parte, “pelo sucesso da mediação, porque este conceito está a diluir-se em diversas actividades que já não relevam da competência da gestão de conflitos, mas sim da comunicação, da educação, da segurança o que aumenta a confusão conceptual”.

Tornando-se cada vez mais visível a necessidade de estimular o diálogo e a comunicação na sociedade, para fazer face ao predomínio da globalização e aos conflitos gerados por causas intermináveis, Freire (2009: 42) sublinha que,

“aos mais diversos níveis se observam, nas sociedades modernas, tentativas de reencontro do diálogo perdido entre o homem e a comunidade social a que pertence, entre o homem e a natureza de que faz parte, esbatendo o protagonismo exacerbado que no século passado tiveram as instituições na vida social, com toda a carga burocrática que as caracterizou. Reconstroem-se novas formas de diálogo e de protagonismo social que apelam à participação dos sujeitos e à apropriação de novas linguagens e de novas formas de intervenção social promotoras da cidadania”.

Em sintonia com os autores anteriores, e tendo em conta a grande lacuna que existe ao nível da mentalidade dos indivíduos, no que respeita à mediação, Torremorell (2008: 7) considera que “a defesa dos processos de mediação assenta (,,,) na urgência de que a mudança social se dê primeiro na fibra humana antes de operar no tecido económico imperante”. Isto é, o processo de mediação, ainda encarado de forma bastante irrealista, deverá primeiramente incidir na mentalidade do ser humano, para depois poder desenvolver-se e alargar-se à sociedade e aos seus interesses, passando a ser visto como uma nova realidade a construir e a alcançar e não como mera utopia, inacessível ou impossível de atingir.

Para que isso seja possível, o importante é pensar no conceito de mediação como algo que faz parte das nossas vidas desde os primórdios, que não se encontra apenas limitado ao senso comum, e se configura como um vector imprescindível de actuação, tanto para a resolução de conflitos como para a aproximação dos indivíduos.

De acordo com Guillaume-Hofnung (2005), existem duas grandes formas de Mediação: a mediação de diferenças e a mediação de diferendos. A mediação de diferenças incide no (r)estabelecimento dos laços e interacções interpessoais e sociais que, até aqui, não existiam ou estavam dispersas entre indivíduos, grupos e comunidades. Sendo assim, assume-se como uma mediação fundamentalmente preventiva e antecipadora, ao procurar a “reabilitação de relações e de interacções no sentido de (re)construir o tecido social ou preencher os seus défices” (Silva & Moreira, 2009: 7). Por sua vez, a mediação de diferendos previne e intervém na resolução de

conflitos que já existem entre grupos e indivíduos e, neste sentido, tem um carácter preventivo e igualmente curativo.

## **2.2. Novos espaços de intervenção: *“A produção de relações sociais mais participativas e intervenientes”***

A mediação tem vindo a ganhar uma importância crescente em vários países e em domínios muito diversos, tais como o político, o laboral, o judicial, o educacional, o comunitário e o das relações interculturais. Ainda que, como referimos anteriormente, as suas origens possam situar-se em tempos mais remotos e em culturas distintas, podemos circunscrever a recuperação deste conceito aos Estados Unidos da América, em meados da década de 70 do século passado (Oliveira & Freire, 2009).

Como pudemos constatar ao longo do texto, inicialmente, a mediação surge ligada à resolução de conflitos, tendo o seu âmbito sido progressivamente alargado a novas formas de intervenção, promotoras de uma maior coesão, bem como do aprofundamento das relações sociais e da construção da cidadania. Nos dias de hoje, a mediação abarca diferentes significados e funções sociais, afirmando-se «como meio alternativo de resolução de conflitos», como «modo de regulação social» ou como «método de transformação social e cultural» (Almeida, 2001).

Independentemente da ideologia ou epistemologia que sustente o conceito de mediação, a verdade é que consubstancia uma orientação transformadora dos indivíduos e das relações que estabelecem entre si. Esta orientação sustenta-se em valores positivos, tais como o diálogo, o respeito, a cooperação, o compromisso, a confidencialidade, a participação, a perseverança, a criatividade, a solidariedade, a paciência (Oliveira & Freire, 2009). Daí Schvarstein (1999: 183) afirmar que a mediação “não se presta a ambientes coercivos e alienados”, revelando-se uma alternativa ao paradigma «ganha-perde», à disputa e ao litígio.

Assim, e ainda que inicialmente a mediação fosse apenas uma modalidade alternativa de resolução de conflitos, em que as partes eram incitadas a resolvê-los, na medida em que tinham de continuar a relacionar-se e a comunicar, registou-se uma evolução progressiva, em termos de diversificação e ampliação do objecto e das modalidades da mediação. Deste modo, o

objectivo passou também a ser o de prevenir a exclusão social e reforçar a segurança urbana, o que permite compreender que o objecto se deslocou da resolução de conflitos para a ressocialização.

Contudo, esta mudança de paradigma da mediação só se tornou possível devido ao reconhecimento da importância da comunicação, como instrumento privilegiado para aproximar os indivíduos, abrindo caminho a novos espaços de intervenção para a mediação. Deixa de se reconhecer a mediação apenas como um método de resolução de conflitos e passam a atribuir-se-lhe novos significados, inscritos na passagem da mediação de conflitos à mediação das relações, transformando relações instáveis em relações de confiança, onde o espaço para o diálogo permite a reconstrução do conflito como elemento positivo nas/das relações pessoais.

Em suma, a mediação, em toda a sua magnificência, permite “a produção de relações sociais mais participativas e pertinentes” (Correia & Caramelo, 2003: 181), desde que seja reconhecida como algo mais do que um simples método de resolução de conflitos.

### **2.2.1. A importância da comunicação na gestão de relacionamentos**

Ao iniciar este segmento do texto, importa, desde logo, esclarecer a que nos referimos quando falamos em/de comunicação. Uma análise etimológica do termo permite-nos verificar que a palavra ‘comunicação’ provém do étimo latino ‘*communis*’, que significa comum, tornar comum, numa ideia de comunidade. De acordo com Augusto Magne (1952), comunicar significa participar, trocar informações, tornar comum aos outros as nossas ideias, volições e estados de alma. Trata-se de um conceito associado à possibilidade dos indivíduos se entenderem, expressando pensamentos e até mesmo unindo comunidades distantes.

Por sua vez, o conceito biológico de comunicação está relacionado com a actividade sensorial e nervosa do Ser Humano, pois é através da linguagem que exprime o que se passa no seu sistema nervoso. Trata-se de uma visão parcial, pois a comunicação não se resume apenas a impulsos nervosos. Existe, por exemplo, o lado emocional que contribui para a formulação das ideias e interfere no modo como nos relacionamos, ou comunicamos, com os outros. Daí a inteligência emocional ser considerada, também, uma parte biológica do ser humano, uma vez que sentimentos como a ira e a alegria alteram os batimentos cardíacos e interferem na fisiologia do nosso organismo, para além influenciar os nossos pensamentos e de interferir na reformulação das informações.

No que diz respeito à dimensão pedagógica do conceito de comunicação, esta concebe-a como uma actividade educativa que envolve troca de experiências entre diferentes gerações. Pedagogicamente, é essencial que a educação faça parte de uma comunidade, o que contribuirá para que os jovens se adaptem à vida social, sem repetirem erros do passado. Numa perspectiva histórica, a comunicação é vista como um instrumento de equilíbrio da própria Humanidade, uma vez que se baseia, essencialmente, na cooperação.

Por fim, a dimensão sociológica do conceito de comunicação consigna-lhe o papel de transmissão de significados entre os indivíduos, essenciais para se integrarem e interagirem numa organização social. O Ser Humano tem necessidade de estar em constante relação com os outros e com o mundo, recorrendo para isso à comunicação, enquanto mediadora da interacção social, o que a torna compreensível enquanto código para todos os que dela participam.

Assim se compreende que o conceito de comunicação assuma uma importância capital, pois é através dela que os indivíduos se entendem e mantêm relações, sendo ainda um recurso propício para a resolução de conflitos. No nosso caso específico, a comunicação é um factor crucial, no sentido de ser reguladora das relações entre actores.

Além disso, a comunicação é importante para a mediação, na medida em que o processo de mediação é baseado, essencialmente, na comunicação entre os actores. Quando implementada, a mediação contribui para uma pacificação das relações interpessoais e sociais através de uma gestão dos comportamentos.

O recurso à comunicação, e o incentivo à sua utilização para resolver conflitos, foi uma constante durante o nosso processo de intervenção. É importante termos consciência de que num momento de discussão, não somos os únicos a precisar de ser ouvidos. O outro também tem necessidades e se não houver espaço emocional para o ouvir, a discussão torna-se disfuncional e não consegue chegar-se a consenso.





### **III – ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO DO ESTÁGIO**

#### **CAPÍTULO 3 – COMPREENDER PARA INTERVIR**



### 3.1. Mediar processos: a Investigação-Acção

A investigação-acção assume-se como metodologia inovadora em relação ao paradigma metodológico dominante, de teor positivista, apresentando-se como uma forma de promover melhorias significativas das práticas e de potenciar um reconhecimento que visa a sua adopção, pelas entidades que as legitimam e oficializam. A postura neutra, presumivelmente imune a qualquer tipo de subjectividade, capaz de deslegitimar a índole científica, muito cara ao paradigma positivista, é recusada por uma atitude metodológica que olha a própria subjectividade como algo inerente a qualquer prática de investigação.

Com efeito, esta metodologia de investigação, ao admitir a necessidade de envolvimento das subjectividades do sujeito na produção científica, considera a sua participação activa necessária para uma efectiva compreensão e apropriação da realidade em causa. Nestes moldes, a investigação-acção assume-se como uma das formas mais credíveis para um trabalho que se quer “com” e não “sobre” o objecto em estudo, em que o distanciamento previsto numa investigação de carácter positivista é contrariado por uma técnica que pressupõe proximidade entre eles para uma efectiva actividade científica.

Deste modo, recorrendo a autores que se têm debruçado sobre esta temática, tais como Ardoino (1982), Giroux (1983) e Carr e Kemmis (1986), podemos recolher alguns argumentos que confirmam a ideia de que a investigação-acção se assume como metodologia de ruptura com o paradigma tradicional e, ainda em muitos casos, dominante paradigma positivista.

A investigação-acção, como metodologia relativamente recente no campo da investigação em Educação, afirma-se como uma alternativa epistemológica, “caracterizada pela dialectização de uma aproximação objectivista e de uma aproximação subjectivista numa nova relação investigadores/práticos, ou antes investigadores/sujeitos da investigação” (Bataille, 1983: 32).

Neste sentido, apresenta características específicas que lhe conferem estatuto e personalidade próprias (Morin, 1985). A emancipação dos indivíduos, a necessidade de uma acção transformadora e, conseqüentemente, a mudança social (Bataille, 1983; Giroux, 1983; Carr & Kemmis, 1986) são importantes características desta alternativa epistemológica, sendo estas consideradas necessárias e imprescindíveis numa sociedade que tem vindo a desenvolver, ainda que implicitamente, relações baseadas na dominação/submissão dos indivíduos. Se o

positivismo favorecia explicitamente, através dos seus pressupostos, a existência de relações deste carácter, na sociedade contemporânea, que muitos caracterizam como sendo global e onde se preconizam as relações de igualdade e respeito pela diversidade, estas relações de dominação/submissão continuam a prevalecer. Além disso, a escola deixa de ser o único contexto onde estas relações estão presentes ou se desenvolvem.

Assim, pode considerar-se que a investigação-acção deve visar uma acção transformada procurando ser uma “acção deliberada” visando a mudança no ‘mundo real’ ligada a uma ‘escala restrita’, englobada por um ‘projecto mais real’ e ‘certas disciplinas’ para obter efeitos de conhecimento ou sentido” (Dubost, 1983: 1). Ao nível da sociedade, têm ocorrido várias transformações que originam problemas a diferentes níveis e que influenciam a forma de estar dos indivíduos. A intervenção ao nível de diferentes públicos torna-se assim imperativa de modo a consciencializá-los para a necessidade de participação de todos na mudança social.

Neste sentido, tendo em conta o contexto em análise, procuramos que os indivíduos se questionem, reflectam e, conseqüentemente, transformem o seu comportamento, a nível individual e/ou do grupo, de forma a potenciar a mudança, que por sua vez pode ter repercussões ao nível macro tornando-os, assim, agentes de mudança social. “Em Investigação-Acção, agindo-se reflexivamente sobre a realidade, para a sua transformação, num determinado sentido e intencionalidade, resulta no crescimento interactivo dos sujeitos singulares e dos colectivos que contextualizam essa interacção” (Nunes, 2008: 28) Assim, podemos considerar que esta intervenção, ao visar a mudança individual e social, assume uma das características da investigação-acção, indo de encontro à definição de Dubost (1983), uma vez que a acção é reflectida e procura a mudança ao nível “global”, partindo de uma acção mais restrita. No entanto, considero que a definição deste autor não define a investigação-acção na sua complexidade.

Na investigação-acção existe uma inter-relação entre investigação (teoria) e acção (prática), uma vez que estas se influenciam mutuamente, isto é, “representam uma aliança, não uma unidade na qual uma se dissolve na outra” (Giroux, 1983: 38). No entanto, a relação entre o teórico e o prático não se pode limitar à prescrição de uma prática com base numa teoria, nem à prescrição de uma teoria com base numa prática. A investigação-acção, ao visar a transformação da acção e a mudança social, deve procurar integrar a teoria e a prática em momentos reflexivos e práticos, num processo dialéctico entre investigação e acção, entre

investigadores e sujeitos (actores), pois uma boa prática envolve mais que a aplicação da teoria ou o exercício da habilidade, requer a presença de ambos, ou seja, a acção constrói-se na relação com os outros – pluralidade (Arendt, 1978).

### 3.2. Finalidade da investigação

Deste modo, revela-se pertinente clarificar alguns dos aspectos mais importantes do estudo tal como a finalidade deste, parte integrante dos objectivos da investigação, a imagem integral do projecto e a função do investigador.

Num primeiro momento, importa ressaltar que a finalidade primordial desta investigação foi produzir conhecimento científico do tipo interventivo (Borg & Gall, 1989, in Moreira, 2005:127), com o objectivo de perceber *A mediação como estratégia para harmonizar relações profissionais numa instituição educativa*.

Assim, a nossa função enquanto investigadores foi não só interpretativa mas também pautada por uma postura activa, isto é, de intervenção e de consciencialização crítica no que respeita à realidade da investigação. Deste modo, ao longo do processo investigativo privilegiámos não só a análise interpretativa mas também a análise crítica e reflexiva, assemelhando-se, por isso, a uma epistemologia crítica (Moreira 2005: 127).

Deste modo, a finalidade da investigação passou por compreender e analisar de que forma a mediação pode ajudar a melhorar as relações profissionais na instituição e, consequentemente, melhorar o ambiente na instituição, entre colegas, entre equipas e a própria imagem que passa para os utentes.

### 3.3. Objectivos da Investigação

O objectivo geral da nossa investigação consistia em:

- a) Melhorar o relacionamento entre as diversas equipas da instituição.

Ainda assim, este objectivo desdobra-se em outros seis que surgiram da necessidade de criar uma estrutura sólida que sustentasse e orientasse o projecto de estágio, elaborado no início do processo, e que antecedeu este relatório.

- i. Conhecer as percepções dos vários atores sobre o funcionamento da instituição;
- ii. Compreender que lógicas estão subjacentes ao funcionamento das várias equipas na instituição;
- iii. Identificar os principais constrangimentos no trabalho das equipas;
- iv. Desenvolver acções de formação que permitam realçar a influência da mediação em contexto profissional e pessoal;
- v. Estimular a reflexão acerca da prática profissional dos colaboradores;
- vi. Fomentar o recurso ao diálogo entre e dentro de equipas disciplinares.

O primeiro objectivo, que diz respeito ao objectivo geral da investigação, passou por melhorar o relacionamento entre os colaboradores, minimizando os danos causados pelos conflitos existentes. Por sua vez, e como referimos, os restantes objectivos correspondem a intenções específicas através das quais se pretendeu alcançar o objectivo geral.

Deste modo, o primeiro objectivo específico (i) permitiu-nos perceber a realidade que nos estava subjacente em termos investigativos, de modo a conseguir a integração como investigadora participante no contexto físico e nos recursos humanos da instituição.

O segundo objectivo (ii) passou pela compreensão e intervenção em toda a investigação, através das técnicas metodológicas utilizadas.

Por sua vez, o terceiro objectivo (iii) advém do anterior, mas de modo mais exploratório, e pretendia sinalizar a identificação, através da observação e análise, de constrangimentos no trabalho das equipas, de modo a compreender de que forma estes interferem nas relações entre os vários elementos que as integram.

No que respeita ao quarto objectivo (iv), este consistiu no desenvolvimento de sessões de formação em que se pretendia dar a conhecer e realçar os contributos da mediação, demonstrando de que forma esta pode e deve ser utilizada para minorar os efeitos dos conflitos nas relações, bem como prevenir e diminuir a ocorrência dos mesmos. Este objectivo passou,

também, por enfatizar a importância do mediador socioeducativo e da formação neste contexto organizacional.

O quinto (v) e o sexto (vi) objectivos incidiram no recurso às sessões de formação como meio de incentivar os colaboradores a reflectirem sobre a sua prática profissional e a recorrerem ao diálogo como forma de acautelar conflitos.

Nesse sentido, a concretização do primeiro objectivo permitiu, de certa forma, alcançar o objectivo mais amplo de melhorar a relação entre os profissionais e, consequentemente, melhorar os resultados da actuação destes no processo educativo das crianças e dos jovens que estão ao seu cuidado.

Com base nas ideias referidas, podemos afirmar que o problema de investigação em torno do qual se estrutura o presente estudo radicou no desenvolvimento de estratégias e competências de comunicação e mediação que favoreceram a melhoria das relações entre os profissionais da instituição e, consequentemente, do serviço educativo que a instituição fornece.

### **3.4. Breve descrição do projecto de investigação/intervenção**

O nosso projecto de investigação desenvolveu-se num Lar de Infância e Juventude e a valência investigativa direccionou-se para a área da Mediação Educacional. Deste modo, a nossa principal finalidade consistiu em investigar de que forma a mediação pode influenciar as relações profissionais, nomeadamente através do recurso ao diálogo.

Neste ordem de ideias, o estudo inscreve-se em dois paradigmas distintos, procurando conciliar duas perspectivas de investigação que, por perfilharem duas visões distintas do conhecimento e do mundo, não se devem auto-excluir, devendo, por isso, ser entendidas como formas complementares de abordar e compreender uma mesma realidade. Assim, a investigação dimensionou-se em torno das duas perspectivas que a seguir se indicam: (i) uma de teor etnográfico, onde pontuam aspectos como a interpretação, a reflexão e a crítica; (ii) uma perspectiva de cariz mais positivista, utilizada frequentemente em estudos empíricos, onde a quantificação é um dos seus aspectos relevantes. No fundo, poderíamos, eventualmente, identificar este quadro de investigação como estando baseado numa metodologia de tipo misto.



Numa breve caracterização destas duas perspectivas podemos afirmar tratar-se de um estudo de tipo etnográfico (Smith, 2002), uma vez que uma parte do mesmo se socorre de um “método em que o observador participa na vida quotidiana das pessoas em estudo, quer assumindo o papel de investigador, quer assumindo um papel inserido na comunidade” (Becker & Geer, 1970). Relativamente à segunda parte, não podemos deixar de referir que, ao enquadrar-se numa perspectiva mais positivista, os dados recolhidos da experiência, de cariz mais quantitativo, se revelaram importantes para conhecer as percepções e opiniões dos inquiridos sobre a temática em análise.

Trata-se assim de “um estudo empírico de situações sociais em contextos naturais, por uma investigadora imersa nas situações que estuda, tornando-se, ela própria, objecto de (auto)estudo” (Moreira, 2005: 129).

Como é normal num projecto de investigação, os objectivos a serem seguidos, embora delimitados no início, sofreram algumas alterações que se revelaram necessárias com o desenrolar do estudo, nomeadamente o objectivo de desenvolver estratégias e competências necessárias para o desempenho da função de mediador de conflitos. Com o decorrer da investigação apercebemo-nos que não seria viável incidir sobre este objectivo, uma vez que a definição e criação de um mediador de conflitos não se coadunam com as condições existentes na instituição.

Ainda assim, no decurso da investigação revelou-se necessário, e para cumprir os objectivos a que nos tínhamos proposto no início do mesmo, desenvolver algumas sessões de formação destinadas aos elementos que integram as equipas disciplinares da instituição.

### **3.5. Recursos utilizados**

Como em qualquer projecto de investigação, também neste projecto os recursos materiais e humanos foram imprescindíveis para a sua concretização, uma vez que sem fundamentação teórica, sem recursos materiais adequados à investigação e sem recursos humanos credíveis nenhuma investigação seria possível.

Deste modo, também a nossa investigação recorreu a diversos recursos tais como: (i) recursos bibliográficos – abrangendo todas as fontes consultadas antes e durante a realização

do trabalho; (ii) recursos humanos – incluindo tanto os colaboradores da instituição como a própria investigadora, tendo em conta as sessões de formação dinamizadas durante o processo; (iii) e recursos materiais – tais como o computador, internet e gravador.

No que respeita aos recursos bibliográficos, tivemos ao nosso dispor diversos meios, em papel e em suporte informático, como o repositório da Universidade do Minho que nos permitiu a consulta de diversas fontes, tais como estudos, edições e suportes digitais. Também a *Obra do Frei Gil – Casa de Ramalde* forneceu toda a informação necessária e relevante sobre a mesma, imprescindível para a evolução da investigação. Realizamos também uma vasta pesquisa na internet e em bases de dados que consideramos fidedignas e essenciais para a aquisição de informação.

Por sua vez, os recursos humanos, não menos importantes, foram essenciais ao desenvolvimento do estudo, pois, todos os colaboradores permitiram que acompanhasse o seu trabalho, reconhecendo-nos como elemento constituinte da equipa, disponibilizando-se sempre para facultar informações pertinentes. É de realçar o facto de terem acedido a participar nesta investigação. Não podemos também esquecer a acompanhante na instituição que sempre se mostrou disponível e se prontificou a auxiliar no necessário, bem como o Supervisor da Universidade do Minho que ao longo do tempo foi fazendo críticas construtivas e enriquecedoras e facultando bibliografia importante para a construção e valorização do relatório. Além disso, não podemos deixar de salientar a formação desenvolvida com os colaboradores da instituição em quatro sessões específicas para o efeito.

Por fim, os recursos materiais, que foram maioritariamente cedidos pela instituição e que permitiram o acesso ao material informático necessário, desde a internet, à impressora, fotocopadora, projector e computador, o que nos permitiu avançar com a investigação.

### **3.6. Técnicas e instrumentos de recolha de informação**

No domínio da investigação, em particular nas Ciências Humanas e Sociais e nas Ciências da Educação, existe um leque relativamente vasto de opções metodológicas, “sobretudo se nos posicionarmos no contexto dos métodos e técnicas a privilegiar para o acesso e tratamento à/da informação” (Silva, 2005: 49).

### 3.6.1. Observação participante

Segundo Castano (1994), observar é seleccionar informação pertinente através dos órgãos sensoriais e com recursos à teoria e método científico, a fim de poder descrever, interpretar e agir sobre a realidade em questão. Esta é uma técnica de investigação social em que o observador partilha, na medida em que as circunstâncias o permitam, as actividades, os interesses e os sentimentos de um grupo de pessoas ou de uma comunidade (Anguera, 1985).

O objectivo fundamental que subjaz à utilização desta técnica é a captação das significações e das experiências subjectivas dos próprios intervenientes no processo de interacção social. Conforme Rémy Droz (1984), a observação é realizada segundo um certo ponto de vista, contém as singularidades desse ponto de vista e, na melhor das hipóteses, trai ou traduz esse ponto de vista; na pior das hipóteses restabelece o absoluto supremo do subjectivo. É nesta linha de pensamento que Quivy (1998:196) afiança que:

“Na Investigação-acção, os métodos de observação directa constituem os únicos métodos de investigação social que captam os comportamentos no momento em que eles se produzem em si mesmos, sem a mediação de um documento ou de um testemunho”.

Podemos, então, introduzir aqui o conceito de observação de tipo etnológico, que “consiste em estudar uma comunidade durante um longo período participando na vida colectiva. O investigador estuda os seus modos de vida, de dentro e pormenorizadamente, esforçando-se por perturbá-los o menos possível” (idem:197).

A esta técnica reconhecem-se como vantagens o facto de facilitar a apreensão de comportamentos e acontecimentos no momento em que se produzem, a facilidade com que se recolhe material relativamente espontâneo e a sua autenticidade face aos acontecimentos.

No que concerne às desvantagens, a dificuldade de aceitação do investigador, a dificuldade dos registos, pois nem sempre é possível fazer registos durante a observação, o facto de a memória nem sempre ser a mais fiel à realidade, bem como a dificuldade em interpretar os dados recolhidos nas observações, pois as grelhas de observação, correndo o risco de serem demasiado formalizadas, podem facilitar a interpretação ou correr o risco de ser superficial e mecânica perante a complexidade dos estudos (Quivy, 1998).

Clarificando, referimo-nos aqui à observação de tipo etnológico, pois a investigadora esteve integrada numa comunidade durante nove meses, durante os quais participou e interveio activamente, analisando a realidade que se propôs investigar com o consentimento dos observados.

### **3.6.2. Inquérito por questionário**

O questionário tornou-se, progressivamente, num dos “mais usados e abusados instrumentos de recolha de informação”, uma vez que, se for bem construído, “permite a recolha de dados fiáveis e razoavelmente válidos de forma simples, barata” (Anderson, 1999: 170). Este pode “ser definido como uma interrogação particular acerca de uma situação englobando indivíduos, com o objectivo de generalizar.” (Ghiglione & Matalon, 2001: 7-8).

Visto como um método básico de investigação nas ciências sociais, o inquérito por questionário contribui para o conhecimento que temos, actualmente, das mais variadas realidades de investigação, sendo por vezes considerado como uma modalidade independente de recolha de dados dentro de outros projectos de investigação (Mertens in Coutinho, 2005), pois “é um instrumento para recolha de dados constituído por um conjunto mais ou menos amplo de perguntas e questões que se consideram relevantes de acordo com as características e dimensão do que se deseja observar” (Hoz, 1985: 58).

A escolha do questionário como instrumento de investigação apresenta vantagens e desvantagens, sobretudo relativas à sua aplicação. A aplicação de um questionário permite uma maior sistematização dos resultados, possibilita uma maior facilidade de análise e reduz o tempo que é necessário despendar para recolher os dados. Este método apresenta ainda como vantagem o facto de ser de custo reduzido. Mas se, por um lado, a aplicação de questionários é vantajosa, por outro lado, apresenta desvantagens ao nível da dificuldade de concepção, pois é necessário ter em conta vários parâmetros tais como: a quem se vai aplicar, o tipo de questões a incluir, o tipo de respostas que se pretende obter e o tema abordado.

No nosso caso, em vez de construirmos um questionário para aplicar à população em estudo, recorreremos a um questionário já elaborado e validado, que consta do Manual de Processos-Chave para o LIJ, da Segurança Social, uma vez que, com ligeiras adaptações, o mesmo respondia cabalmente aos objectivos da nossa investigação. Ainda que tenha sofrido algumas alterações de modo a ser aplicável no contexto em que decorreu a nossa investigação,

este “questionário de avaliação do grau de satisfação dos colaboradores” teve o duplo propósito de recolher dados para a instituição, rentabilizando recursos e evitando o cansaço dos colaboradores, dados esses que foram também cooptados para a concretização do nosso projecto de investigação. Importa, ainda, referir que, uma vez que adaptámos um questionário já existente a um projecto de investigação específico, tivemos o cuidado de pedir a dois especialistas da área da mediação para se pronunciarem sobre a adaptação em causa, tendo as sugestões fornecidas pelos mesmos sido tidas em linha de conta.

O inquérito por questionário foi aplicado em dois momentos distintos: no início do estágio, tendo sido ministrado a 22 colaboradores; numa segunda fase, que coincidiu com o final do estágio, tendo sido aplicado a 23 colaboradores.

A utilização desta técnica teve como objectivos principais:

- i. Fazer o diagnóstico das necessidades;
- ii. Avaliar o grau de satisfação dos colaboradores;
- iii. Analisar o impacto da investigação.

Apesar de não existir a obrigatoriedade de participar, todos os colaboradores se mostraram disponíveis para o seu preenchimento, apesar de ter existido alguma dificuldade em reunir todos os questionários, devido ao regime de funcionamento por turnos, em vigor na instituição.

### **3.6.3. Diário de Formação**

O Diário de Formação, enquanto estratégia, contempla aspectos de várias ordens, tais como pontos de interesse (novos, controversos, interessantes, imprevistos), avanços conseguidos (aprendizagens, decisões, planos) e dificuldades sentidas (problemas, dúvidas)<sup>4</sup>. Esta estratégia foi construída com base num documento utilizado no âmbito da avaliação da unidade curricular Supervisão da Formação e Desenvolvimento Profissional, do 1.º semestre do Curso de Mestrado em Educação – Mediação Educacional e Supervisão da Formação, no ano de 2009. A experiência da utilização do diário de bordo está publicada por Vieira (2010).

---

<sup>4</sup> Consultar Anexo I – Diário de Formação.

A originalidade que o diário de formação comporta reflecte-se no facto de ser uma construção pessoal do cada autor, onde este selecciona, organiza, explica e dá coerência às reflexões e informações debatidas na formação. Por outro lado, é igualmente singular ao permitir que o formando se dê a conhecer ao formador, assim como as suas perspectivas. Além do mais, como refere Canário (1994: 27), “para que a experiência se converta em saber, é necessário fazer do exercício de trabalho objecto de reflexão e pesquisa pelos que nele estão directamente implicados”, o que conduz à revelação do formando “no que é e no que tem sido, permitindo adivinhar o que poderá vir a ser” (Alarcão & Tavares, 2003: 105).

Este dispositivo permite compreender, ainda que parcialmente, o impacto transformador dos processos de formação pois exige uma reflexão em torno das aprendizagens realizadas, permitindo ao formando a tomada de conhecimento sobre o seu desenvolvimento pessoal e profissional, assim como as mudanças que foram ocorrendo.

Procedendo à análise deste dispositivo, e fazendo um confronto com os princípios de indagação e intervenção críticas que comporta, ele permite caracterizar o dispositivo de formação, caracterizando não só o contexto formativo, as necessidades e os problemas que vão surgindo no decorrer da formação, mas também as finalidades e as estratégias utilizadas, possibilitando a análise da consistência e adequação do dispositivo. Ao proporcionar momentos de reflexão, permite fazer a análise e reconfiguração dos processos de formação, na medida em que os formandos, através do diário de formação, têm a oportunidade de se pronunciarem em relação a vários aspectos da mesma, em particular sobre os que consideram mais relevantes e pertinentes para a reflexão.

O facto de esta estratégia permitir que se vá fazendo uma (re)adaptação da formação perante as condições criadas, permite traçar linhas de acção futura.

#### **3.6.4. Narrativa Profissional**

A narrativa profissional<sup>5</sup>, em jeito de registo reflexivo individual, teve por base a análise dos Diários de Formação e uma reflexão aprofundada da formação, constituindo-se, simultaneamente, numa avaliação da formação e numa auto-avaliação dos formandos. Assim, em forma de registo escrito era esperado que os formandos fizessem uma apreciação crítica do seu percurso formativo.

---

<sup>5</sup> Consultar Anexo II – Narrativa Profissional.

As situações por nós vividas constituem-se os pontos de partida para a reflexão, uma vez que reflectimos sobre acontecimentos e experiências que têm significado para nós, revelando-se, assim, um encontro entre nós e o mundo que nos rodeia. É neste sentido que “as narrativas revelam o modo como os seres humanos experienciam o mundo e implicam reflexões a níveis de profundidade variados. São tanto mais ricas quanto mais elementos significativos nelas se registarem” (Alarcão & Tavares, 2003: 104).

Procedendo à análise deste dispositivo, especificamente no que diz respeito aos princípios de indagação e intervenção críticas, podemos afirmar que este se revela coerente com estes valores. Ou seja, a reflexão que a narrativa profissional exige permite caracterizá-lo, permitindo realçar e analisar a consistência e adequação do mesmo. Simultaneamente, este dá liberdade aos formandos de se exprimirem acerca dos dilemas, constrangimentos, avanços e problemas da formação, permitindo compreender o impacto transformador da formação em si mesmos e na sua prática profissional, possibilitando, assim, definir linhas de acção futura. E isso na medida em que a reflexão realizada na narrativa nos permitiu ter também consciência dos pontos mais fortes da formação.

Tendo em conta a autonomia que é dada aos formandos, estes podem assumir-se como atores com uma voz activa, promovendo a participação de todos na monitorização e avaliação dos processos formativos, deixando perceptível o papel de cada um na consecução dos objectivos propostos. Sendo que o grande pendor deste dispositivo é a reflexão, faz todo o sentido conferir autonomia aos sujeitos (formadoras e formandos) no desempenho dos respectivos papéis, salientando o modo como os processos de formação contribuem para reforçar a autonomia dos mesmos, dando-lhes assim a conhecer as ferramentas que estiveram ao seu dispor para agirem autonomamente.

A grande limitação por nós detectada foi o facto de esta estratégia ser realizada no final da formação, impedindo-nos assim de fazer uso dessa informação para transformar a própria formação. O contributo desta estratégia, no que respeita aos benefícios para o formador, é a possibilidade de ser utilizada para melhorar a prática em formações futuras. Portanto, “ajudará a analisar a vida, desdobrará o percurso profissional, revelará filosofias e padrões de actuação, registará aspectos conseguidos e aspectos a melhorar, constituirá um manancial profissional a partilhar com os colegas” (Alarcão & Tavares, 2003: 104).

### **3.6.5. Entrevista semi-estruturada**

A entrevista semi-estruturada (ou semi-directiva) caracteriza-se pela existência de um esquema, normalmente um guião aberto construído previamente, que se traduz num eixo orientador do desenvolvimento da entrevista, permitindo a preparação prévia da conversa.

Esta é igualmente útil, uma vez que permite ao entrevistador, ainda que de forma indirecta, ajudar o entrevistado a fornecer a informação de forma mais precisa e com maior facilidade, encaminhando-o e orientando-o sempre que ele se afaste do assunto relativo à questão colocada. O entrevistador deverá, sempre que o entrevistado não alcance por si só o significado da questão, reformular a questão agindo sempre de forma natural e seguindo o quadro de referência deste.

Porém, a ordem pela qual as questões são colocadas é livre e, se um determinado assunto não for abordado espontaneamente, o entrevistador poderá propor o tema. O investigador recorre a este tipo de entrevista quando já existe um conhecimento prévio, mas que não é completo nem total (Bogdan & Biklen: 1994).

Segundo Bogdan & Biklen (1994), as entrevistas podem constituir uma estratégia dominante para a recolha de dados ou podem ser utilizadas em conjunto com outras técnicas de recolha de dados, tais como a observação participante e a análise de documentos.

Na nossa investigação, recorreremos à entrevista semi-estruturada como forma de acesso às fontes de dados e para esclarecer eventuais dúvidas surgidas na análise dos dados recolhidos através do questionário. Esta decisão foi tomada durante a primeira fase de contacto com o local de estágio e depois de contactarmos com aqueles que poderiam ser os nossos potenciais informantes chaves.

A mobilização desta técnica teve como principais objectivos:

- i. Maior aproximação do público-alvo.
- ii. Conhecer o grau de satisfação do colaborador;
- iii. Obter mais informação sobre a concepção de cada equipa acerca do seu trabalho;
- iv. Maior entendimento das relações profissionais que se estabelecem.

Não descurando os objectivos mencionados, a finalidade das entrevistas passou por aprofundar e confirmar determinados dados recolhidos na investigação pois não sendo apenas



“uma das técnicas mais usadas pelas metodologias qualitativas, o que já de si é carta de apresentação relevante, mas porque a possibilidade de optar por uma apresentação semi-estruturada (...) permitia ter os mesmos pontos de referência para todos os indivíduos entrevistados” (Terrasêca, 1996: 90).

### **3.6.6. Análise Documental**

A análise documental é considerada “na generalidade dos manuais de metodologia qualitativa como uma das técnicas utilizadas, em exclusividade ou complementaridade com outras técnicas, no acesso às fontes de dados” (Silva, 2005: 80). Esta caracteriza-se por ser um processo dinâmico ao permitir representar o conteúdo de um documento de uma forma distinta da original, gerando assim um novo documento (Piña Vera & Morilla, 2007).

Desde o início da investigação, e face à natureza da mesma, o investigador tem ao seu dispor todo um conjunto de documentos manuscritos, impressos ou audiovisuais, oficiais ou públicos, privados ou de algum organismo, contendo texto ou números, que lhe possibilitam uma aprofundada e minuciosa recolha de informação, fundamental para o sucesso da investigação. A análise documental servirá de base ao investigador na medida em que é uma técnica utilizada do início ao fim da investigação pois nada melhor que uma boa sustentação teórica e documental para uma intervenção prática de sucesso.

Foi com o intuito de obter um bom suporte de trabalho, que proporcionasse um olhar atento, reflexivo, crítico e multidisciplinar, que procedemos à análise de múltiplas perspectivas, de vários quadros conceptuais reconhecidos e de literatura diversa, possibilitando um conhecimento alargado e informado e, também, a reunião de um conjunto amplo de informação.

De acordo com Pardal e Correia (1995), para que a investigação tenha sucesso deverá primeiramente definir com clareza o objecto de estudo. Em seguida, deverá formular a(s) hipótese(s), de forma a poder recolher a informação mais importante e a conduzir a análise dos documentos, bem como detectar a imparcialidade das fontes e comparar apenas a informação semelhante, o que pressupõe a utilização de uma metodologia similar.

No que respeita à nossa investigação, a análise documental foi transversal a todo o processo. Inicialmente, recorremos a ela para podermos conhecer a realidade que queríamos investigar, de modo a obtermos um bom suporte de trabalho, capaz de proporcionar um olhar

atento, reflexivo, crítico e multidisciplinar. Depois, no decorrer da investigação, como forma de complementar a observação e mais tarde as entrevistas de modo a evitar lacunas, na realização das mesmas. A análise documental acompanhou-nos também depois destas fases e já no final da investigação, com o objectivo de aprofundar determinadas informações recolhidas e de sustentar as teorias aplicadas na investigação.

### **3.7. Técnicas de tratamento da informação recolhida**

#### **3.7.1. Tratamento dos dados quantitativos**

A recolha de dados quantitativos tem como objectivo descobrir quantos indivíduos, de uma determinada amostra ou população, partilham uma mesma característica ou um grupo de características. É planeada para produzir medidas precisas e confiáveis, que permitam uma análise estatística, sendo apropriada tanto para medir opiniões, atitudes e preferências como comportamentos.

Neste sentido, e segundo Coutinho (2005: 548), “qualquer que seja a natureza dos dados obtidos e que importa organizar, o objectivo da análise estatística aponta no sentido de: a) Descrever os dados obtidos; b) Identificar o que é típico e atípico dos dados; c) Trazer à luz diferenças, relações e/ou padrões; d) Encontrar respostas para o problema em estudo, ou seja testar as hipóteses do investigador”.

Os dados dos nossos inquéritos foram analisados com base no programa SPSS, versão 18. O SPSS é “um programa de análise estatística avançado que permite o tratamento dos dados a vários níveis, das mais elementares técnicas da estatística às mais sofisticadas técnicas de análise inferencial ou multivariada” (*ibidem*). Com o objectivo de facilitar a leitura e compreensão dos resultados, recorremos a procedimentos de estatística descritiva pois permitem “resumir e apresentar os dados observados, através de quadros, gráficos ou índices numéricos que facilitem a sua interpretação” (Maroco & Bispo, 2003: 21).

Neste sentido, e apesar de ter sentido algumas dificuldades em trabalhar com este programa, construímos alguns gráficos e tabelas que se revelaram úteis numa análise mais descritiva da nossa população e dos resultados apurados acerca da satisfação dos colaboradores face ao trabalho que desenvolvem no Lar.

O inquérito por questionário, enquanto técnica de recolha de informação, bem como a posterior análise dos resultados, revelou-se de grande utilidade e interesse investigativo devido à quantidade de questões que permite analisar, ao número de participantes que abarcou e ao facto de ter sido utilizado em dois momentos da investigação, como já referimos.

### **3.7.2. Tratamento dos dados qualitativos**

A análise qualitativa do conteúdo decorreu sucessivamente em várias etapas ao longo do processo de investigação. Primeiramente, analisamos os registos das observações do trabalho das equipas técnica, educativa e de apoio, dos quais extraímos a informação mais relevante de modo a poder fazer uma análise comparativa.

A etapa seguinte coincidiu com a análise dos diários de formação, de onde retirámos informação indispensável à preparação das sessões de formação. Este momento permitiu, depois de cada sessão, avaliar a mesma e aferir se os objectivos da formação tinham sido cumpridos, bem como compreender as expectativas dos formandos.

No que concerne à narrativa profissional, o modo de análise foi semelhante. No final da formação, na última sessão, foi entregue aos formandos um documento<sup>6</sup> para completarem, que tinha como objectivo revelar as percepções individuais dos formandos sobre a formação, se a mesma tinha sido interessante e se se tinha revelado pertinente para os mesmos. Este documento foi examinado através de uma análise comparativa sobre as diferentes percepções de cada formando.

No que respeita às entrevistas, a análise foi semelhante à análise das observações, ainda que, neste caso, tenhamos criado um quadro orientador. Em primeiro lugar, seleccionámos o informador chave de cada equipa e realizámos a entrevista ao mesmo. Depois da entrevista, e da transcrição das mesmas, construímos um quadro orientador com base nas questões chave das entrevistas, no qual foi colocada de forma sintética a informação mais relevante e útil.

Por fim, a análise documental serviu de apoio a toda a análise qualitativa. As bases teóricas foram fundamentais na construção e aplicação dos vários instrumentos, uma vez que nos possibilitaram uma boa fundamentação dos mesmos. Foi através do recurso a estas fontes e

---

<sup>6</sup> Consultar Anexo II - Narrativa Profissional.

de uma análise aprofundada de fontes diversas, que conseguimos erigir uma perspectiva reflexiva e crítica e concretizar os objetivos da nossa investigação.

A análise documental foi transversal a toda a investigação, desde o enquadramento contextual da *Casa de Ramalde* e do objecto de estudo, passando pela intervenção, até à análise e discussão dos dados.

### **3.8. Caracterização da estratégia de intervenção na instituição**

No seguimento do que temos vindo a advogar, importa apresentar e caracterizar a estratégia de intervenção utilizada no decorrer do processo de investigação. A estratégia consistiu numa acção de formação composta por quatro sessões, em constante processo de (re)construção, cada uma delas planeada de acordo com os resultados da sessão anterior e da opinião dos formandos.

Tal como referimos mais atrás, revelou-se pertinente, logo no início da investigação, pensar e conceber uma acção de formação que pudesse contribuir para melhorar as relações pessoais e profissionais entre os diferentes colaboradores da *Casa de Ramalde*.

Neste sentido, a noção de formação aqui invocada é aquela que nos remete para a ideia de aquisição e/ou actualização de conhecimentos, bem como para o desenvolvimento de atitudes, procedimentos e competências que favoreçam a melhoria das relações pessoais e profissionais no contexto de trabalho.

Nesta ordem de ideias, esta formação - “A mediação como facilitador de relações pessoais e profissionais”<sup>7</sup> – surge com o objectivo essencial de melhorar as relações existentes, criando laços de amizade e entendimento e proporcionar momentos de interacção entre todos os colaboradores, reforçando as relações pessoais e profissionais. Dai a formação ter sido pensada e organizada com o intuito de dar vez e voz a todos os colaboradores, permitindo que estes fossem não apenas actores mas também autores da sua própria formação.

No início, os conteúdos da formação incidiram sobretudo no conceito de mediação de conflitos, na desconstrução do conceito e seus princípios, passando a uma análise do conceito

---

<sup>7</sup> Consultar Anexo III – Formação: “A mediação como facilitador de relações pessoais e profissionais”.

de conflito e à importância deste no contexto da mediação. Juntamente com estes conteúdos foram sendo desenvolvidas dinâmicas que tinham como objectivo colocar em prática as reflexões que os colaboradores iam fazendo durante as sessões. Isto é, as dinâmicas tinham como objectivo permitir que os formandos interagissem e reflectissem sobre os conteúdos abordados e se aproximassem mais da realidade da instituição, recorrendo, para o efeito, a situações hipotéticas sobre o seu quotidiano no local de trabalho ou mesmo em outras situações.

Ainda que as duas primeiras sessões tenham seguido esta lógica – debater e apresentar primeiro o tema –, as sessões seguintes seguiram uma lógica mais interactiva, partindo das dinâmicas de grupo para levar os colaboradores a reflectir sobre as suas práticas e a influência dessas atitudes no seu trabalho e na relação com os colegas da equipa e de outras equipas. Nestas sessões, os conceitos fundamentais centravam-se na importância do diálogo e da comunicação, na importância de relações profissionais estáveis e colaborativas, de modo a que o ambiente de trabalho se tornasse saudável e agradável, evitando conflitos desnecessários ou que pudessem levar à degradação das relações existentes. O que motivou que a formação se estruturasse em duas fases distintas de actuação, com perspectivas metodológicas diferentes, deve-se ao facto de a *Casa* ter entrado, em determinado momento, numa fase de rotação de colaboradores. A saída de uns e a entrada de novos colaboradores alterou, por completo, a rotina e as relações entre equipas existentes e os colaboradores.

De modo a alcançar os objectivos que nos tínhamos proposto, a formação concretizou-se em quatro sessões, com a duração de cerca de duas horas cada e com um intervalo de cerca de um mês entre elas. Este intervalo teve como propósito evitar uma sobrecarga de trabalho aos colaboradores, com reuniões e formações, visto que esta é uma situação constante na *Casa*, bem como proporcionar aos colaboradores tempo suficiente para reflectirem sobre os conteúdos das formações e se apropriarem das possíveis utilizações dos mesmos na rotina do dia-a-dia.

#### IV – ANÁLISE DOS DADOS DA INVESTIGAÇÃO/INTERVENÇÃO



## CAPÍTULO 4 – ANALISAR E REFLETIR PARA MELHORAR

Neste capítulo são apresentados os resultados do processo de investigação/intervenção no âmbito do estágio, que decorreu entre Outubro de 2010 e Junho de 2011, no Lar *Obra do Frei Gil - Casa de Ramalde*. Convém ainda salientar que esse processo decorreu segundo os critérios e objectivos definidos desde o início do processo de estágio.

Os dados apresentados resultam da observação do desempenho dos vários colaboradores da *Casa de Ramalde*, nomeadamente os que integravam a Equipa Técnica, a Equipa Educativa e a Equipa de Apoio, bem como de colaboradores não associados a nenhuma equipa, tal como os indivíduos em estágios profissionais. A estes dados associam-se, ainda, os dados recolhidos através de um questionário, aplicado em dois momentos distintos – no início e no final do estágio –, os dados obtidos pela realização de entrevistas a um colaborador de cada uma das três equipas e os dados que fomos recolhendo – na qualidade de investigadora, mediadora e formadora – no âmbito da rotina destes profissionais.

A recolha de informação iniciou-se nos primeiros dias de estágio, com a observação da rotina do Lar, recolha essa que se prolongou durante o período inicial de permanência na Instituição, já que fomos participando activamente nas diferentes tarefas de cada profissional com o objectivo de confirmar os objectivos estabelecidos e reunir informação sobre os conflitos existentes. Após esta fase inicial, passámos um questionário a todos os colaboradores a fim de fazer uma análise da sua satisfação e um diagnóstico de necessidades para começar a arquitectar o projecto de intervenção que pretendíamos desenvolver. Depois de analisados os resultados do questionário, constatámos que seria relevante dar início a uma acção de formação, em que os colaboradores fossem convidados a participar, permitindo-lhes, assim, ter vez e voz no processo de formação.

Posteriormente, no seguimento dos resultados das sessões de formação, tornou-se necessário realizar uma entrevista a um colaborador de cada equipa, de modo a conhecer melhor a sua visão sobre alguns aspectos do seu dia-a-dia, bem como as suas percepções sobre o trabalho que desenvolvem na Instituição. Depois destas entrevistas, aplicámos novamente o questionário sobre a satisfação dos colaboradores.

No segundo questionário, alguns dos colaboradores que participaram já não eram os mesmos que tinham respondido ao primeiro questionário, uma vez que no final de Abril houve



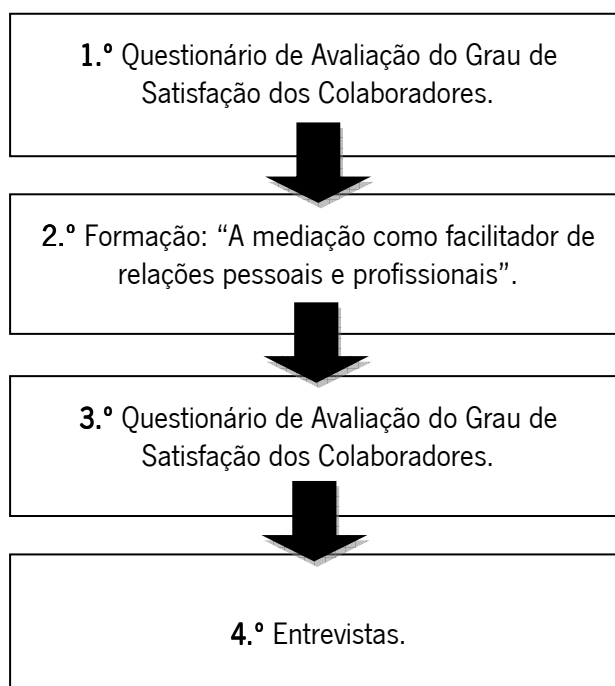
uma reestruturação da Equipa Educativa, tendo saído alguns elementos e sido admitidos novos colaboradores.

O facto de ter existido esta alteração, ao nível dos colaboradores, foi determinante para a forma como se desenvolveu o restante processo de investigação/intervenção, já que tivemos necessidade de nos adaptarmos às especificidades dos novos colaboradores. Podemos, ainda, acrescentar que esta reestruturação se reflectiu nos resultados finais, uma vez que com a saída de determinados colaboradores deixaram de existir certos conflitos. Mais concretamente, esta reestruturação impediu-nos de verificar se o trabalho desenvolvido contribuiu, ou não, e de que forma, para a diminuição dos conflitos existentes na Instituição e consequente melhoria das relações pessoais e profissionais dos indivíduos que aí trabalham.

Ainda assim, a reestruturação revelou-se uma boa oportunidade para que os novos colaboradores se pudessem apresentar e todos se ficassem a conhecer melhor, trocando ideias e experiências sobre o trabalho.

De forma a dar conta dos passos que seguimos na nossa intervenção, apresentamos em seguida um esquema do processo de intervenção.

**Fig. 2 - Processo de intervenção**



#### 4.1. Análise inicial da satisfação dos colaboradores

A análise da satisfação dos colaboradores, aferida através de um conjunto de dados recolhido por um Questionário de Avaliação da Satisfação dos Colaboradores<sup>8</sup>, foi um dos pontos de partida para este trabalho de investigação/intervenção. Além disso, tivemos em conta os dados recolhidos através da observação directa e participante feita pela estagiária. Estas foram as duas fontes de dados mais importantes no desenvolvimento do estudo.

Ainda que tenhamos acompanhado quase todos os colaboradores no desempenho das suas funções, foi nos colaboradores que exerciam funções no turno das 16.00 às 24.00 horas que concentrámos maior atenção, por ser o grupo que tinha uma rotatividade mais estável e onde era possível acompanhar mais sujeitos no desempenho da sua actividade. Ainda assim, inicialmente, sentimos alguma dificuldade em organizar a informação recolhida, devido ao facto de acompanhar diversos sujeitos ao mesmo tempo pelo que optámos por fazer um registo diário das observações (notas de campo), bem como por construir tabelas e esquemas que sintetizassem a informação recolhida e permitissem fazer uma análise cuidada da mesma.

A observação participante, realizada ao longo de todo o processo de investigação, bem como o contacto próximo com grande parte dos colaboradores, permitiram-nos compreender que a harmonia entre os colaboradores é fundamental para o trabalho que desenvolvem com as crianças e os jovens e para a forma como se posicionam face à política institucional.

O questionário foi aplicado aos vinte e três colaboradores que trabalhavam na Instituição com o intuito de averiguar o seu grau de satisfação face ao local de trabalho, tendo para o efeito sido estruturado em torno de várias dimensões de análise. Antes de passar o questionário fizemos um contacto prévio com todos os colaboradores para verificar se estariam, ou não, disponíveis para colaborar no projecto. Depois deste contacto, em que sentimos uma grande receptividade por parte de todos, verificámos que os potenciais respondentes tinham ficado entusiasmados e curiosos com o trabalho a desenvolver.

Importa desde já referir que, de acordo com a sugestão da acompanhante na instituição – a Directora Técnica – utilizámos um questionário que integra um documento validado pela

---

<sup>8</sup> Consultar Anexo IV – Questionário de Avaliação do Grau de Satisfação dos Colaboradores.

Segurança Social<sup>9</sup> e que adaptamos para o nosso estudo. Depois de analisar o documento, de verificar que satisfazia as nossas intenções, decidimos adaptá-lo e utilizá-lo, beneficiando do facto de o mesmo já ter sido testado e validado. Deste modo, as possibilidades de falta de compreensão por parte dos colaboradores ou o risco de existirem questões mal formuladas eram reduzidas.

Depois desta avaliação, e antes de aplicarmos o questionário, reorganizámos as categorias de análise que o integravam e desenhámos uma nova estrutura. As categorias foram tidas em consideração mas reorganizadas de modo a ficarem adaptadas à análise que pretendíamos realizar.

Após a reorganização das categorias de análise, passámos à etapa seguinte, a aplicação do questionário. Nesta etapa, todos se mostraram colaboradores, respondendo às questões sem constrangimentos, manifestando até agrado pelo conteúdo e pelos objectivos do trabalho, o que facilitou a análise dos dados e nos permite conferir validade aos resultados a que chegámos.

Na análise estatística dos dados recolhidos surgiram resultados variados mas que, na maioria dos casos, confirmaram as informações que fomos entretanto recolhendo (através da observação participante) sobre a da satisfação dos colaboradores face ao seu local de trabalho.

No que respeita à análise dos dados, esta foi feita tendo por base as seguintes categorias: i) Desempenho Profissional, ii) Contexto Institucional e iii) Missão da instituição<sup>10</sup>. Cada categoria de análise abarca algumas subcategorias ou dimensões, definidas para sistematizar todas as questões que integram o questionário, permitindo, assim, uma análise mais exaustiva dos aspectos que interferem na satisfação dos colaboradores. Para além dos itens associados a cada uma das categorias, o questionário englobava ainda as seguintes questões: uma questão relativa à satisfação geral, outra relacionada com as expectativas dos participantes e duas relativas à sua lealdade para com a Instituição.

O Grau de Satisfação dos Colaboradores foi determinado através de diversas variáveis que, não sendo de observação directa, estão associadas a um conjunto de indicadores, obtidos através das questões colocadas a cada inquirido. O quadro seguinte apresenta as variáveis consideradas na elaboração do questionário.

---

<sup>9</sup> Este inquérito pertence ao documento “Questionários de Avaliação da Satisfação”, presente nos Manuais de Gestão da Qualidade das Respostas Sociais produzido pela Segurança Social.

<sup>10</sup> Consultar Anexo V – Tabela das categorias de Análise do Questionário.

Fig. 3 – Categorias de análise do questionário

<b>a) Desempenho Profissional</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Autonomia Profissional e Pessoal</li> <li>2. Desempenho Funcional e Formação</li> <li>3. Relações de Trabalho Internas</li> </ol>
<b>b) Contexto Institucional</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Compensação Financeira</li> <li>2. Outros Benefícios</li> <li>3. Política e estratégia</li> <li>4. Instalações</li> </ol>
<b>c) Missão da Instituição</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Supervisão</li> <li>2. Mudança e Inovação</li> <li>3. Qualidade</li> <li>4. Segurança</li> </ol>

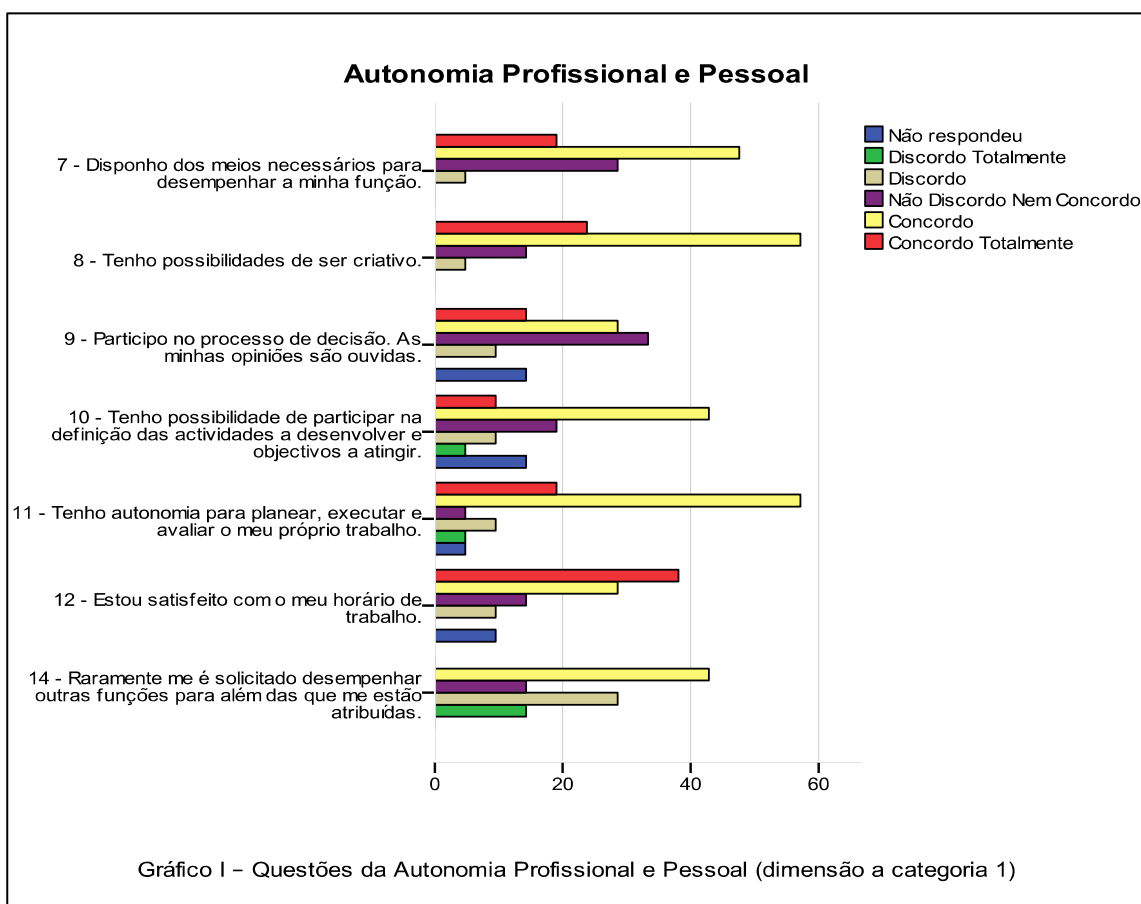
#### **a) Desempenho Profissional**

A categoria *Desempenho Profissional* diz respeito ao ato de executar determinada tarefa no local de trabalho, podendo esta ser previamente definida, ou seja, ajustar-se a normas impessoais relacionadas com as características do objecto sobre o qual incide a tarefa. A comunicação é aqui um factor relevante pois é um elemento de extrema importância na descrição das tarefas, tendo em atenção que a motivação para a realização das mesmas está associada à forma como as instruções são passadas para a sua execução. Deste modo, um bom desempenho profissional requer que o indivíduo possua habilidade para realizar a tarefa que lhe foi consignada e que esteja motivado para isso.

Esta categoria de análise abarca as seguintes dimensões: (1) *Autonomia Profissional e Pessoal*, (2) *Desempenho Funcional e Formação* e (3) *Relações de Trabalho Internas*.

##### 1. Autonomia Profissional e Pessoal

Esta dimensão está relacionada com o facto de o indivíduo ser, ou não, capaz de tomar decisões ao nível de actividades a desenvolver. Tem a ver com a capacidade do indivíduo se organizar, procurando ele próprio, as suas fontes de informação e conhecimento, tendo sempre em conta quer os objectivos que lhe são fornecidos no local de trabalho quer os seus objectivos pessoais. Os resultados obtidos encontram-se inseridos no Gráfico I.



Como se pode verificar pela análise do Gráfico I, a maioria dos colaboradores (66,6%) considera que dispõe de meios necessários para o desempenho das suas funções, embora exista um número significativo de respondentes (28,6%) que não se pronuncia sobre o assunto. O mesmo se passa com a possibilidade dos colaboradores participarem na definição das actividades a desenvolver e dos objectivos a atingir já que 52,4% assegura que usufrui dessa possibilidade existindo, porém, 33,3% que não se pronuncia sobre o assunto. Os restantes 14,3% de inquiridos consideram que não participa nem numa coisa nem noutra.

Ainda no domínio da autonomia profissional e pessoal, os participantes no estudo foram interpelados sobre as possibilidades de serem criativos e de usufruírem de autonomia para planearem, executarem e avaliarem o seu próprio trabalho. As respostas a estas questões são similares já que 80,9% dos respondentes assegura que estão reunidas as condições para poder ser criativo e idêntica percentagem (76,1%) que toma decisões sobre o planeamento, execução e avaliação do trabalho que realiza.

Todavia, os resultados obtidos permitem-nos constatar que existe alguma ambiguidade nas posições assumidas pelos colaboradores da instituição, uma vez que, quando confrontados com a possibilidade de participarem nos processos de decisão e das suas opiniões serem ouvidas, apenas 42,9% se posiciona favoravelmente a essa situação, existindo 9,5% de respondentes que discorda e 47,9% que não se pronuncia. Trata-se de uma posição que acaba por contrariar as posições assumidas nas questões que analisamos no parágrafo anterior. Será que esta ambiguidade resulta do facto de, neste caso, os processos de decisão serem entendidos pelos respondentes como respeitantes às normas que regulam a instituição?

Um outro aspecto sobre o qual procuramos ouvir a opinião dos colaboradores da instituição, diz respeito ao desempenho de outras funções na instituição. Os resultados obtidos evidenciam uma posição controversa sobre essa possibilidade. Se alguns colaboradores (42,9%) afirmam que por norma não lhes é solicitado que desempenhem outras funções, esta não é uma prática comum com todos os trabalhadores, uma vez que igual percentagem de respondentes (42,9%) assegura que é solicitado com frequência para a realização de funções distintas das que lhe estão atribuídas. Esta controvérsia é ainda visível no número de respondentes que decide não se pronunciar sobre o assunto – 14,2%.

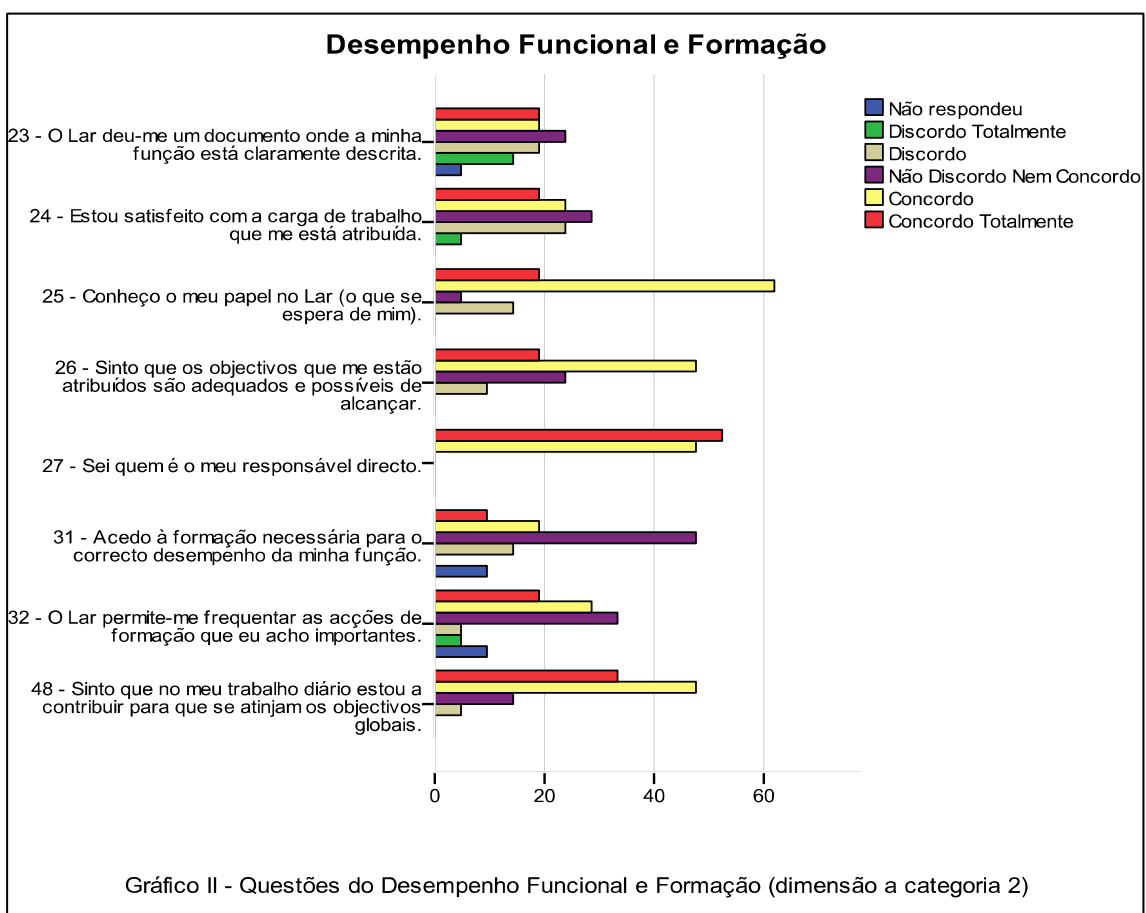
Por fim, procuramos ainda averiguar qual o grau de satisfação dos colaboradores relativamente ao seu horário de trabalho. A maioria (66,7%) está satisfeita com o horário de trabalho que tem de cumprir, embora 9,5% tenham opinião contrária e 23,8% não divulgue a sua opinião.

De uma forma geral, os resultados obtidos permitem-nos concluir que os colaboradores da instituição onde decorreu o estudo estão satisfeitos com as suas condições de trabalho e com o nível de autonomia de que dispõem, excepção feita às situações em que existe alguma controvérsia nas posições assumidas pelos mesmos

## 2. *Desempenho Funcional e Formação*

O *Desempenho Funcional e a Formação* são influenciados não só pelas características intrínsecas de cada indivíduo, mas também pelas exigências específicas de cada tarefa e pelas condições de trabalho em que as mesmas são desenvolvidas. Assim sendo, o desempenho profissional está relacionado com a formação de cada indivíduo, uma vez que as suas capacidades, qualificações e experiência interferem directamente no seu desempenho.

Foi com o intuito de recolher informações a este respeito que recorremos a esta categoria de análise, composta por oito questões que, em conjunto, pretendem avaliar o grau de satisfação dos colaboradores face a dimensões que possam afectar o seu desempenho profissional, bem como com a possibilidade de melhorar a sua formação. Os resultados obtidos encontram-se inseridos no Gráfico II.



A análise do Gráfico II permite-nos verificar que em relação à forma como o trabalho está organizado as opiniões se dividem – 42,8% dos inquiridos está satisfeita com a *carga de trabalho* que lhes está atribuída, 28,6% discorda e 28,6% não se pronuncia sobre o assunto. Contudo, não deixa de ser curioso que esta falta de unanimidade não se reflecta na forma como os colaboradores intuem o seu *contributo diário para se atingirem os objectivos globais* da instituição, já que 80,9% dos respondentes considera que contribui para esse fim.

No que respeita ao Desempenho Funcional, questionamos os colaboradores sobre a forma como a instituição os informa das funções a desempenhar, do conhecimento do que é espectável realizarem e da adequação dos objectivos a atingir. Relativamente a estas questões

constatamos que existe alguma ambiguidade nas opiniões emitidas pelos inquiridos, uma vez que: (i) relativamente à *informação da instituição sobre as tarefas a desempenhar* 38,1% dos respondentes assegura que recebeu um documento com as funções que lhes estão adstritas, 33,3% discorda e 28,6% não se pronuncia; (ii) no que concerne ao *conhecimento das funções a desempenhar* 80,9% dos trabalhadores afirma que conhece as suas obrigações, posição de que discordam 14,3%; (iii) em relação aos *objectivos a alcançar* 66,6% dos inquiridos considera que são adequados e passíveis de ser concretizados, 23,8% não se pronuncia e 9,6% tem opinião contrária. Face a estes resultados somos compelidos a concluir que a instituição precisa de melhorar a comunicação com os seus colaboradores, nomeadamente na clarificação das funções a desempenhar e dos objectivos a atingir. Ora, este aspecto parece-nos fácil de concretizar sobretudo se esta clarificação for feita pelo responsável directo das distintas equipas, já que todos os inquiridos (100%) o reconhecem como tal.

Relativamente à possibilidade de aceder a formação necessária para um correto desempenho funcional e, consequentemente para melhorar as práticas profissionais, os dados mostram que não existe unanimidade por parte dos respondentes. Sobre *o acesso à formação* necessária para o correto desempenho de funções a maioria dos inquiridos (57,1%) não se pronuncia sobre o assunto; dos restantes, 28,6% afirma aceder a essa formação, posição de que discordam 14,3% dos inquiridos. Sobre a possibilidade de *frequentar formação que os inquiridos considerem importante* também não existe uma posição unânime, já que 42,8% não emite opinião sobre o assunto, 47,6% afirma que a instituição lhe facilita essa frequência e 9,6% têm opinião contrária.

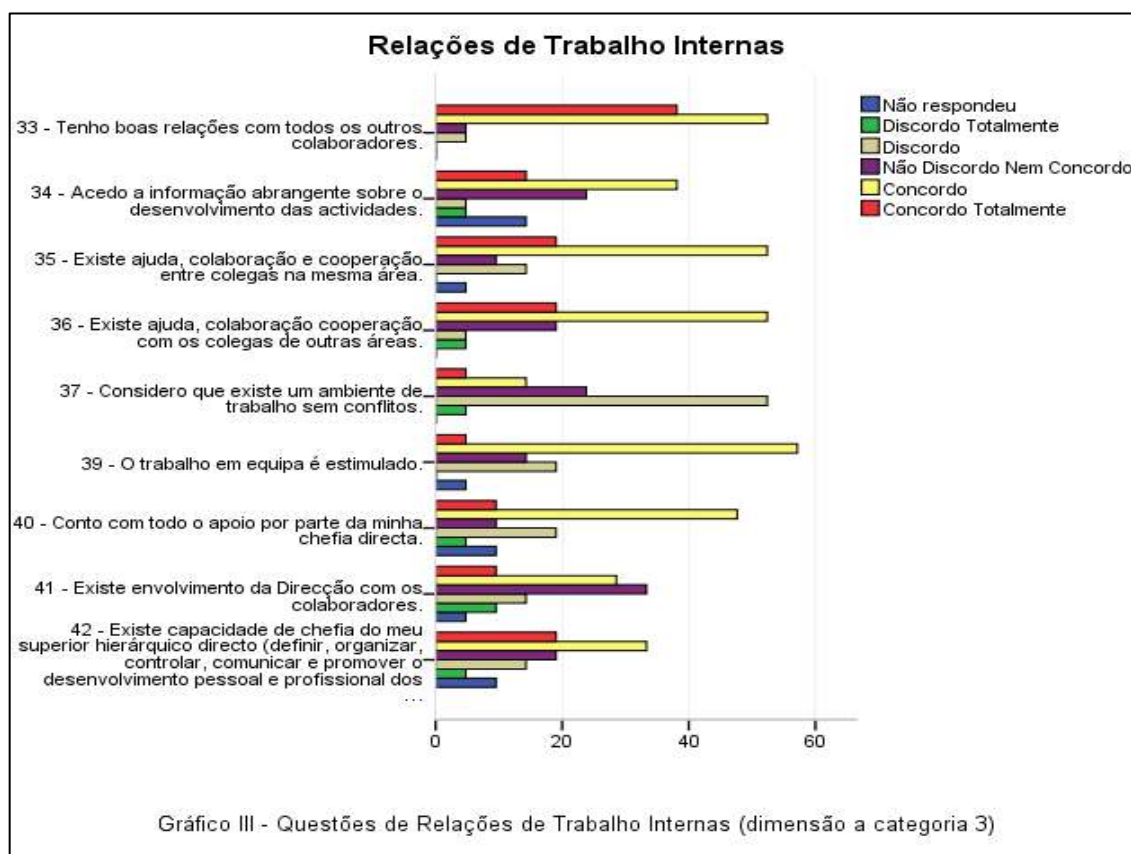
Em termos globais, os resultados obtidos sobre o Desempenho Funcional e Formação permitem-nos constatar a ausência de opiniões sobre algumas das questões colocadas, uma situação que deve merecer uma atenção especial uma vez que do desempenho profissional dos colaboradores e da sua formação depende a maior ou menor qualidade do serviço prestado na instituição. De qualquer forma, os resultados deixam antever que as dificuldades e/ou omissões poderão ser facilmente ultrapassáveis dado os níveis de informação e de satisfação evidenciados por uma boa parte dos colaboradores da instituição.

### 3. Relações de Trabalho Internas



As *Relações de Trabalho* que os indivíduos desenvolvem na Instituição são influenciadas por diversos fatores, desde logo pelo facto de cada indivíduo possuir características únicas. São ainda fatores relevantes as relações com os outros, o acesso à informação, o ambiente de trabalho e a influência que os superiores hierárquicos podem desempenhar.

Para poder abarcar os fatores referidos, a categoria integra nove questões, através das quais se pretende avaliar quer a satisfação dos colaboradores face às relações com os colegas da mesma equipa e de outras equipas, quer as condições existentes para que essas relações se consolidem e/ou aprofundem e possam contribuir para um melhor desempenho profissional. Os resultados obtidos encontram-se inseridos no Gráfico III.



Relativamente ao conjunto de questões através das quais se pretendia caracterizar as relações de trabalho internas, os resultados permitem concluir que: (i) a maioria dos colaboradores (90,4%) considera *ter boas relações com os colegas*, (ii) 71,4% *assegura que existe ajuda, colaboração e cooperação entre trabalhadores da mesma área*, existindo porém 14,3% que discorda dessa posição e 14,3% que não se pronuncia; (iii) uma maioria significativa

(71,4%) assegura, ainda, que *existe colaboração, ajuda e cooperação com colegas de outras áreas*, tendo 9,6% opinião contrária e 19% que não se pronuncia.

De um modo geral, os resultados anteriores permitem-nos afirmar que existem boas relações de trabalho na instituição. Porém, quando interpelados sobre *a existência de conflitos* entre os vários elementos que integram a mesma ou diferentes equipas de trabalho a situação inverte-se – 57,1% dos respondentes assegura que esses conflitos existem, 23,8% opta por não se pronunciar sobre o assunto e apenas 19,1% considera existir um ambiente de trabalho sem conflitos. Trata-se de uma situação de algum modo insólita, que nos permite questionar até que ponto os respondentes emitiram opiniões válidas sobre o ambiente de trabalho que, de facto, existe na instituição.

Por outro lado, no que respeita às questões sobre as condições que influenciam a melhoria das relações de trabalho, os resultados permitem-nos concluir que: i) relativamente ao *acesso a informação sobre o desenvolvimento das actividades*, a maioria dos respondentes (52,4%) considera que aceda a informação abrangente sobre o desenvolvimento das actividades, 9,6% discorda e 38% não se pronunciaram; ii) a maioria dos colaboradores (61,9%) consideram que *o trabalho em equipa* é estimulado, existindo porém 19% que discordam e 19,1% que não se pronunciaram; iii) 57,2% dos colaboradores asseguram que contam com todo o *apoio por parte da chefia directa*, sendo que 23,8% têm opinião contrária e 19% não se pronunciaram; iv) em relação *à capacidade de chefia do superior hierárquico directo*, a maioria dos colaboradores (52,3%) considera que o superior hierárquico directo detém essa capacidade, 19,1% discorda e 28,6% não se pronuncia. Todavia, no que ao *envolvimento da Direcção com os colaboradores* diz respeito, os dados não são conclusivos, uma vez que 38,1% considera que existe envolvimento da Direcção, a mesma percentagem de respondentes (38,1%) não se pronuncia e 23,8% discorda desta afirmação.

Nesta categoria de análise, e ao contrário das nossas expectativas iniciais, os resultados tornam claro que os colaboradores estão satisfeitos com as relações que mantêm com os colegas. Desde o início da investigação, e até ao momento em que passámos o primeiro questionário, quase todos os colaboradores se mostraram insatisfeitos com o comportamento dos colegas, o que contribuía para deteriorar as relações entre eles. Por diversas vezes nos vimos confrontados com situações em que colaboradores expressavam essa insatisfação, quer em conversas mais informais, quer em situações de atrito em que o colaborador não se coibia

de demonstrar a sua insatisfação e de comentar a forma como os outros agiam, colocando em risco o trabalho que desenvolviam na Instituição. Por isso, não nos surpreende que, na questão relativa aos conflitos no ambiente de trabalho, os dados recolhidos reforcem a percepção de que existem conflitos no local de trabalho.

Foi com base nesta constatação que considerámos necessário desenvolver formação sobre mediação de conflitos, de modo a melhorar as relações entre os diferentes colaboradores, bem como para aprofundar o diálogo e a escuta activa entre eles, tal como demonstraremos em momento posterior deste capítulo.

## **b) Contexto institucional**

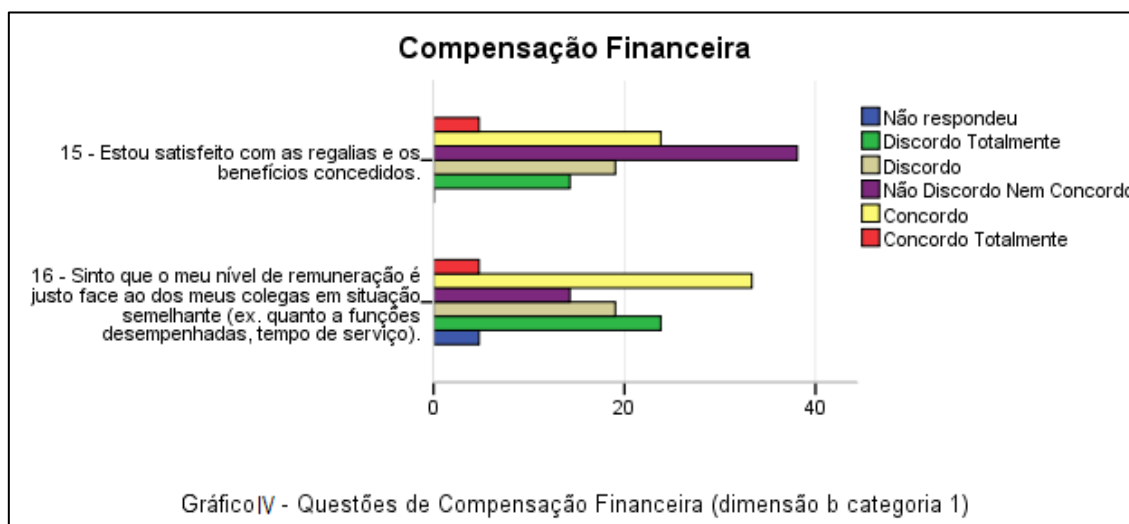
Na dimensão *Contexto Institucional* pretendemos caracterizar o grau de satisfação dos colaboradores face ao local de trabalho. Esta dimensão abrange questões relativas à forma como os colaboradores se sentem no seu local de trabalho e a relação que mantêm com ele, isto é, se estão ou não satisfeitos com as condições de que dispõem. Neste sentido, a dimensão abarca as seguintes categorias: (1) *Compensação Financeira*; (2) *Outros Benefícios*; (3) *Política e Estratégia* e (4) *Instalações*.

### 1. *Compensação Financeira*

A *compensação financeira* compreende questões que dizem respeito a assuntos monetários, isto é, à satisfação dos colaboradores com a remuneração que auferem e com as regalias e benefícios de que dispõem.

Como podemos verificar pelo Gráfico IV, no que concerne a *regalias e benefícios*, os dados evidenciam que as opiniões dos colaboradores se dividem, uma vez que apenas 28,6% dos colaboradores está satisfeita com estas condições. Dos restantes, 33,3% discorda e 38,1% que não se pronuncia.

Por sua vez, quando solicitados a pronunciarem-se sobre a *equidade da remuneração* face a colegas em situação semelhante, as opiniões também denotam alguma insatisfação: 42,8% dos inquiridos não considera que exista equidade nas remunerações, 19,1% não se pronuncia e apenas 38,1% considera que as remunerações são justas face a colegas na mesma situação.

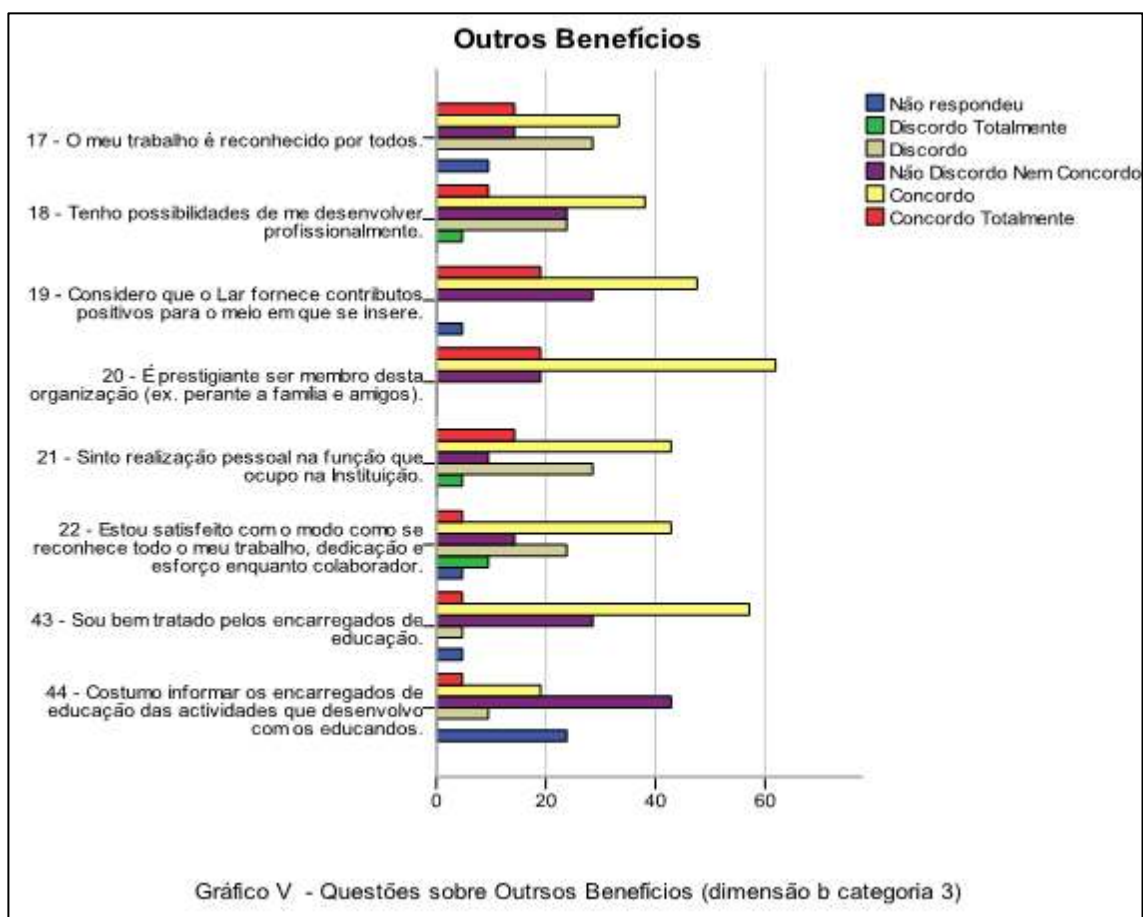


## 2. *Outros Benefícios*

A dimensão *Outros Benefícios* compreende questões relacionadas com a satisfação dos colaboradores face às vantagens de trabalhar na instituição, nomeadamente o reconhecimento pelo trabalho desenvolvido e a possibilidade de crescer profissionalmente, a opinião face aos contributos da instituição para a comunidade, o sentimento de pertença, a realização, a dedicação e o esforço na função desempenhada, bem como a relação com os encarregados de educação das crianças e jovens que habitam no Lar.

Os resultados obtidos encontram-se inseridos no Gráfico VI. Uma análise desses resultados permite-nos constatar que a maioria (80,9%) dos colaboradores *considera prestigiante trabalhar na instituição*, embora exista uma mudança de opiniões quando confrontados sobre a influência que a mesma exerce no meio em que se insere: 66,6% dos inquiridos reconhece que a instituição *fornece contributos positivos* para o meio, existindo 33,4% que não se pronuncia sobre o assunto.

Tendo em conta os resultados apresentados no parágrafo anterior, nomeadamente no que se refere ao prestígio da instituição não nos surpreende que um número significativo (47,6%) de inquiridos considere que o seu *trabalho é reconhecido* por todos, embora existam, ainda, 28,6% que discorda desta afirmação. Idêntica situação se verifica relativamente ao reconhecimento do trabalho, dedicação e esforço dos colaboradores – 47,7% afirma estar satisfeito com a forma como é *reconhecido em termos pessoais*, discordando desta posição 33,3% dos inquiridos.



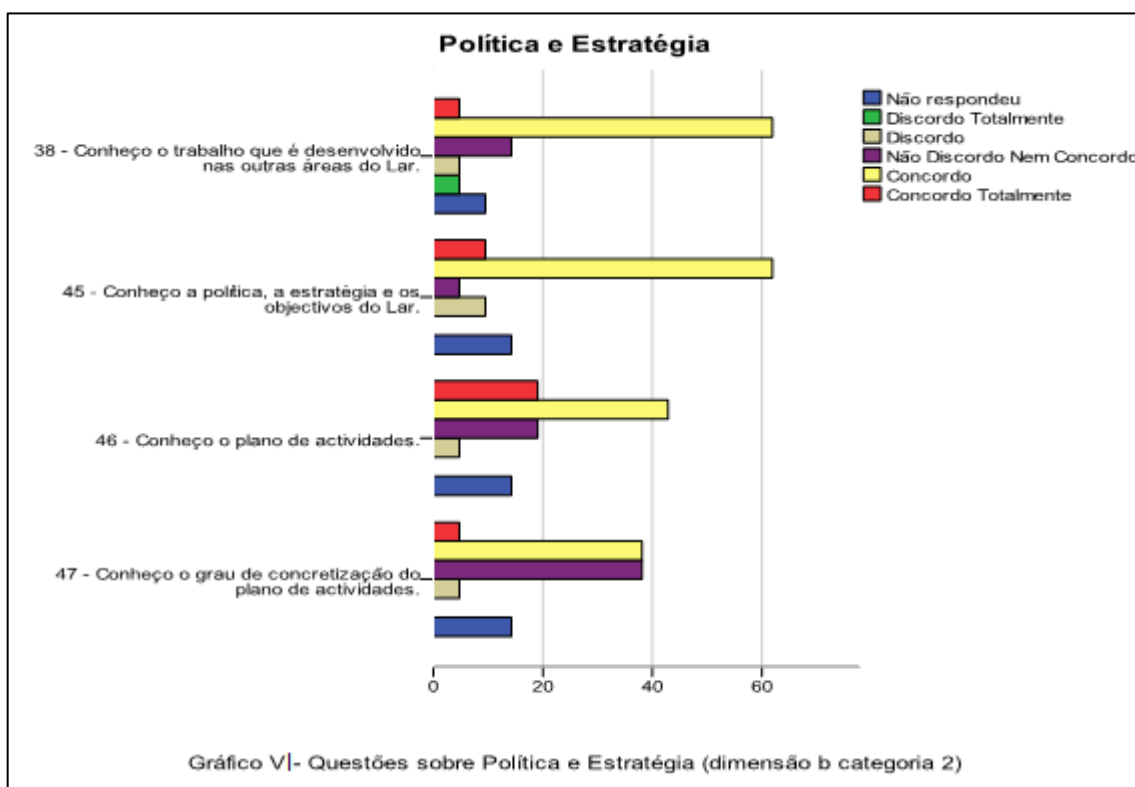
No que diz respeito quer às *possibilidades de desenvolvimento profissional*, quer à realização pessoal na instituição os resultados mantêm-se. No primeiro caso, 47,6% dos respondentes assegura que dispõe de condições para se desenvolver profissionalmente, posição de que discordam 28,6% de colaboradores; 23,8% não se pronunciam sobre o assunto. No segundo caso, *realização pessoal na instituição*, a maioria (57,2%) afirma que se sente realizada profissionalmente com as funções que desempenha, 33,3% discorda e 9,5% não se pronuncia.

Por fim, nas questões relativas aos contactos com os encarregados de educação, os inquiridos assumem posições distintas, não como reflexo das relações que estabelecem com eles mas, sobretudo, pelas limitações a que estão sujeitos. Assim, se na forma como são tratados pelos encarregados de educação, 61,9% assegura que é bem tratado – posição de que discordam apenas 4,8% –, o mesmo se não pode dizer relativamente à informação que lhes prestam: talvez devido a normas de funcionamento interno, apenas 23,8% dos colaboradores assume que informa os encarregados de educação das actividades que desenvolve com os educandos, existindo uma maioria significativa (66,7%) que decidiu não emitir qualquer opinião sobre o assunto; 9,5% afirma que não presta esse tipo de informação.

Com base nos resultados obtidos, podemos concluir que muitos colaboradores não estão satisfeitos com os benefícios de que usufruem na instituição, sendo esta uma área que carece de uma intervenção mais directa.

### 3. *Política e Estratégia*

A dimensão *Política e Estratégia* contém questões sobre o conhecimento dos documentos estruturantes e das actividades da Instituição, tal como do plano de actividades, o grau de concretização das mesmas, os objetivos, estratégias e políticas segundo as quais a Instituição se orienta. Composta por quatro questões, os dados recolhidos nesta dimensão encontram-se inseridos no Gráfico V.



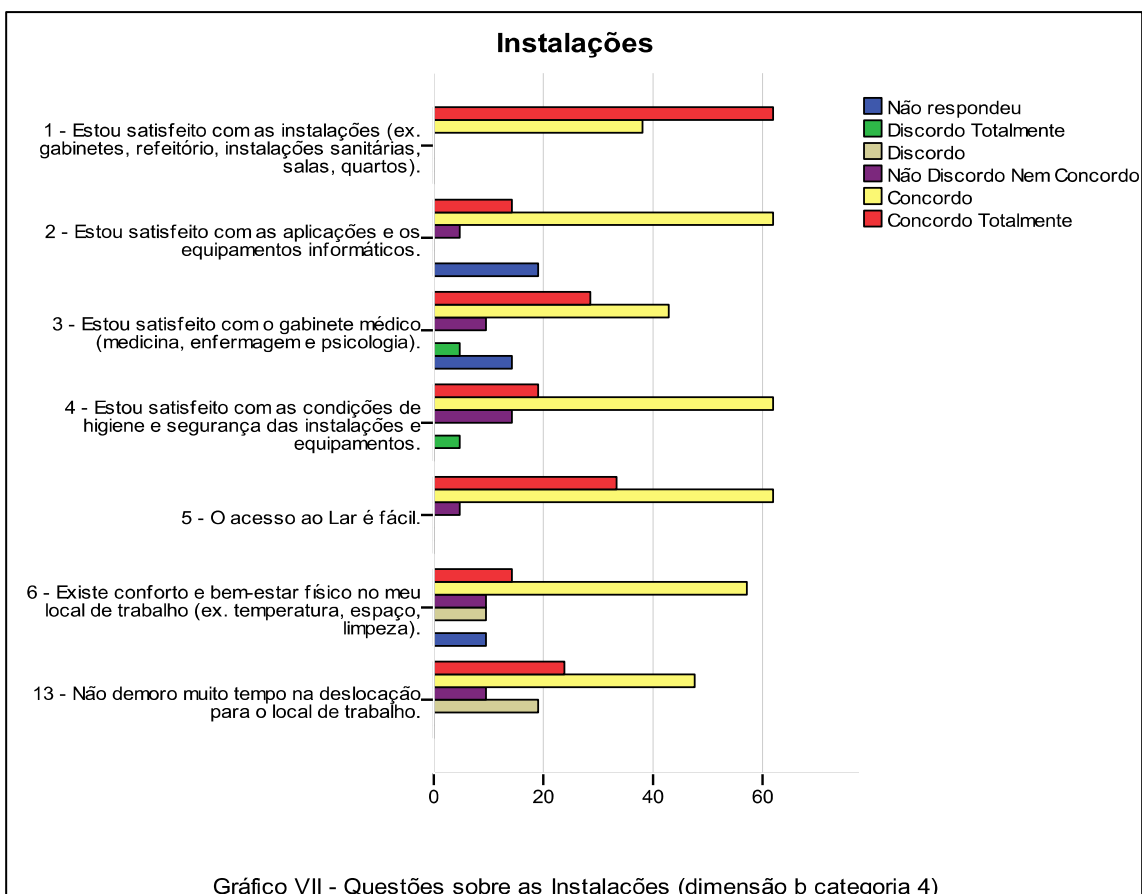
Como podemos verificar pela análise do Gráfico V, existe uma maioria confortável (71,4%) de respondentes que afirma conhecer quer a política, a estratégia e os objectivos definidos pela instituição, quer o trabalho desenvolvido nas diversas áreas que a integram (66,6%). Nestes domínios, apenas cerca de 9,5% dos respondentes afirma não possuir esse conhecimento.

No que diz respeito ao Plano de Actividades, a situação é idêntica, já que 61,9% afirma que o conhece, existindo apenas 4,8% que assume não ter conhecimento deste documento. Não deixa de merecer referência o facto de 33,3% não se pronunciar sobre o assunto, o que não deixa de ser preocupante dada a importância desse plano para a instituição. Não nos surpreende, pois, que apenas 42,8% dos colaboradores conheçam o grau de concretização das actividades previstas e dos restantes, a maioria (52,4%) não emita opinião sobre o assunto.

Os resultados obtidos permitem-nos concluir que existe uma clara necessidade de melhorar a divulgação de informação no seio da instituição, bem como a comunicação entre os diversos agentes que aí laboram.

#### 4. Instalações

Nesta categoria avalia-se o grau de satisfação dos colaboradores face às instalações e equipamentos, a qualidade que estes permitem imprimir no trabalho a realizar, as condições de segurança e a localização da Instituição. Trata-se de uma categoria relevante, na medida em que permite compreender de que modo tais recursos se adequam, ou não, às expectativas dos trabalhadores da Instituição.



Os vários aspectos que integram esta categoria podem ser agrupados em quatro grupos distintos: instalações, equipamentos, higiene e segurança e acesso à instituição.

Relativamente ao primeiro aspecto, os dados obtidos permitem-nos reconhecer que a totalidade dos colaboradores (100%) está satisfeita com as instalações. Porém esta unanimidade desfaz-se quando é pedido aos inquiridos que se manifestem sobre instalações e/ou serviços mais específicos, como é o caso do gabinete médico. Pedindo aos colaboradores que se pronunciem sobre a importância desta estrutura, 71,4% afirma estar satisfeita com esta valência, existindo ainda um número significativo (23,86) de respondentes que não se manifesta.

O mesmo se passa relativamente ao conforto de que os colaboradores dispõem no seu local de trabalho. A este propósito, 71,4% dos inquiridos afirma que está satisfeita com as condições de temperatura, espaço e limpeza que existem. Dos restantes, 9,5% discorda e 19,1% não se pronuncia.

No que diz respeito aos equipamentos, nomeadamente às aplicações e equipamentos informáticos, 76,2% afirma estar satisfeita, existindo, porém, um número ainda significativo (23,8%) de respondentes que não emite opinião sobre o assunto. O mesmo se passa com as condições de higiene e segurança, uma vez que, 80,9% considera que existem boas condições tanto ao nível da instituição como dos equipamentos.

Os últimos aspectos deste conjunto de questões, dizem respeito quer à facilidade de acesso ao lar, quer ao tempo despendido nesse percurso. Relativamente à primeira questão, uma esmagadora maioria (95,2%) considera ser muito fácil aceder à instituição. Quanto ao tempo despendido, 71,4% afirma não gastar muito tempo nesse percurso, existindo, no entanto, 19,1% que tem opinião contrária.

Em suma, os resultados permitem concluir que, de um modo geral, os colaboradores desta Instituição estão satisfeitos com as instalações, os recursos e o acesso ao local de trabalho.

### **c) Missão da instituição**

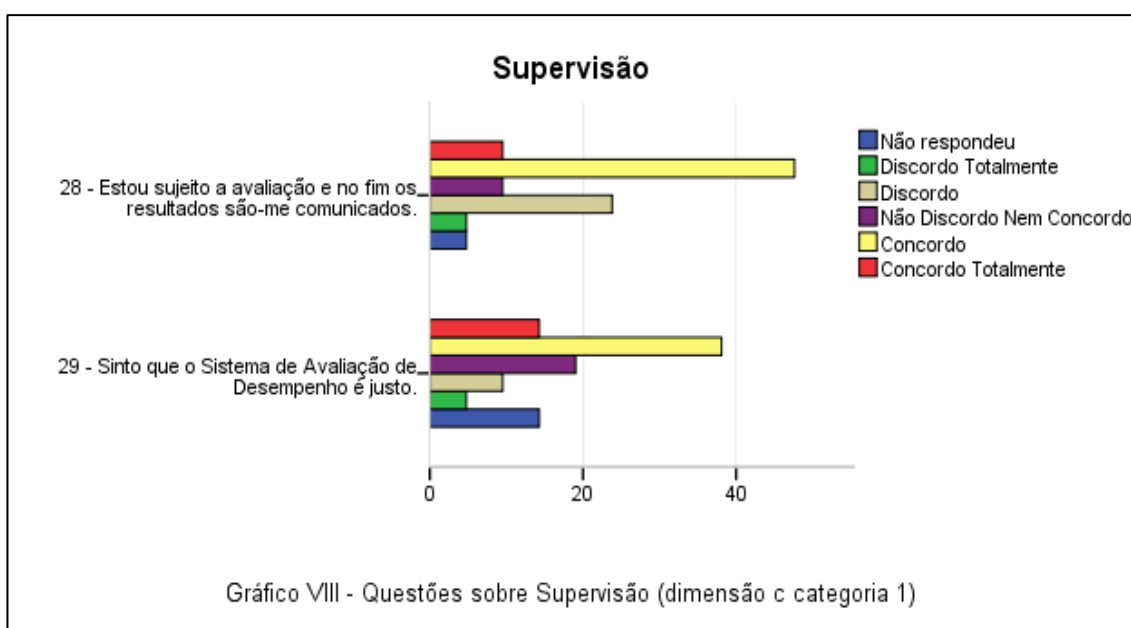
A *missão da instituição*, enquanto dimensão de análise, compreende categorias que dizem respeito ao trabalho desenvolvido pela instituição no que toca à relação com os colaboradores e à disponibilização de condições favoráveis ao desempenho das suas funções.



Nesta dimensão são incluídas as seguintes categorias: (1) *Supervisão*, (2) *Mudança e inovação*, (3) *Qualidade* e (4) *Segurança*.

### 1. *Supervisão*

O conceito de *Supervisão* aqui adoptado circunscreve-se ao ato do supervisor acompanhar a realização de determinadas tarefas enquanto as avalia, auxiliando o indivíduo no desempenho das suas funções. No que ao questionário diz respeito, esta dimensão pretende verificar se existe, ou não, um modelo de avaliação do desempenho, se os colaboradores o consideram justo, se os resultados são comunicados em tempo útil e se é disponibilizada, de forma permanente, informação acerca do seu desempenho profissional. Os resultados obtidos encontram-se inseridos no Gráfico VIII.



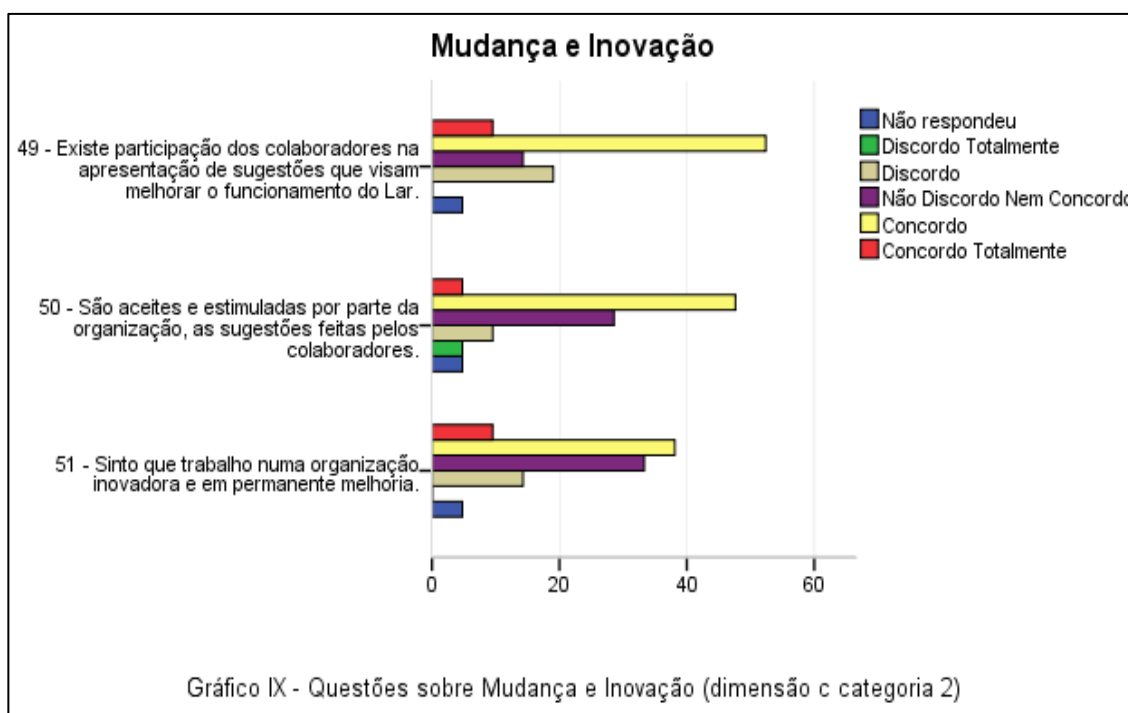
Como podemos verificar pela análise do gráfico VII, um número significativo de inquiridos (42,9%) reconhece que está sujeito a avaliação e que no final tem acesso aos resultados. Dos restantes, 38,1% não se pronuncia e 19,04% não concorda.

Todavia, na questão relativa ao modelo de Avaliação do Desempenho, a maioria dos colaboradores (61,9%) não se pronuncia. Apenas 23,8% considera que o modelo de Avaliação do Desempenho é justo. Os restantes 14,3% discordam.

Por sua vez, quando questionados acerca do *feedback* sobre o seu desempenho, apenas 19,1% considera receber informação regular sobre a qualidade do serviço que realiza. Dos restantes, um número significativo de respondentes 47,6% não se pronuncia e 33,3% não concorda com a posição assumida pelos colegas.

## 2. Mudança e Inovação

Na categoria *Mudança e Inovação* pretendemos aferir se existem incentivos à mudança e à inovação por parte da Instituição, se os colaboradores participam e apresentam sugestões sempre que considerem pertinente ou lhes seja solicitado e se essas sugestões são aceites e dinamizadas. Além disso, tentámos verificar se os colaboradores consideram que estão a trabalhar numa organização inovadora, que se esforça continuamente por inovar e/ou melhorar, ou se consideram que a instituição se pauta mais por mecanismos de reprodução das práticas que se desenvolvem no seu interior. Os resultados obtidos estão inseridos no Gráfico IX.



Como podemos constatar pela análise do Gráfico IX, a maior parte dos colaboradores (61,90%) considera que participa na apresentação de sugestões que visam melhorar o funcionamento do serviço. Dos restantes, 19% discorda e 19,1% não se pronuncia. Quando questionados sobre a aceitação das sugestões dadas pelos colaboradores, a maioria (52,4%)

considera que a organização aceita e concretiza as sugestões dos colaboradores, 33,3% não se pronuncia e 14,3% discorda.

No que diz respeito à capacidade de inovação da organização, bem como à tentativa de permanente melhoria, um número significativo (47,6%) de colaboradores considera que a organização desenvolve permanentemente dinâmicas nesse sentido, 14,3% discorda e 38,1% não se pronuncia sobre esse assunto.

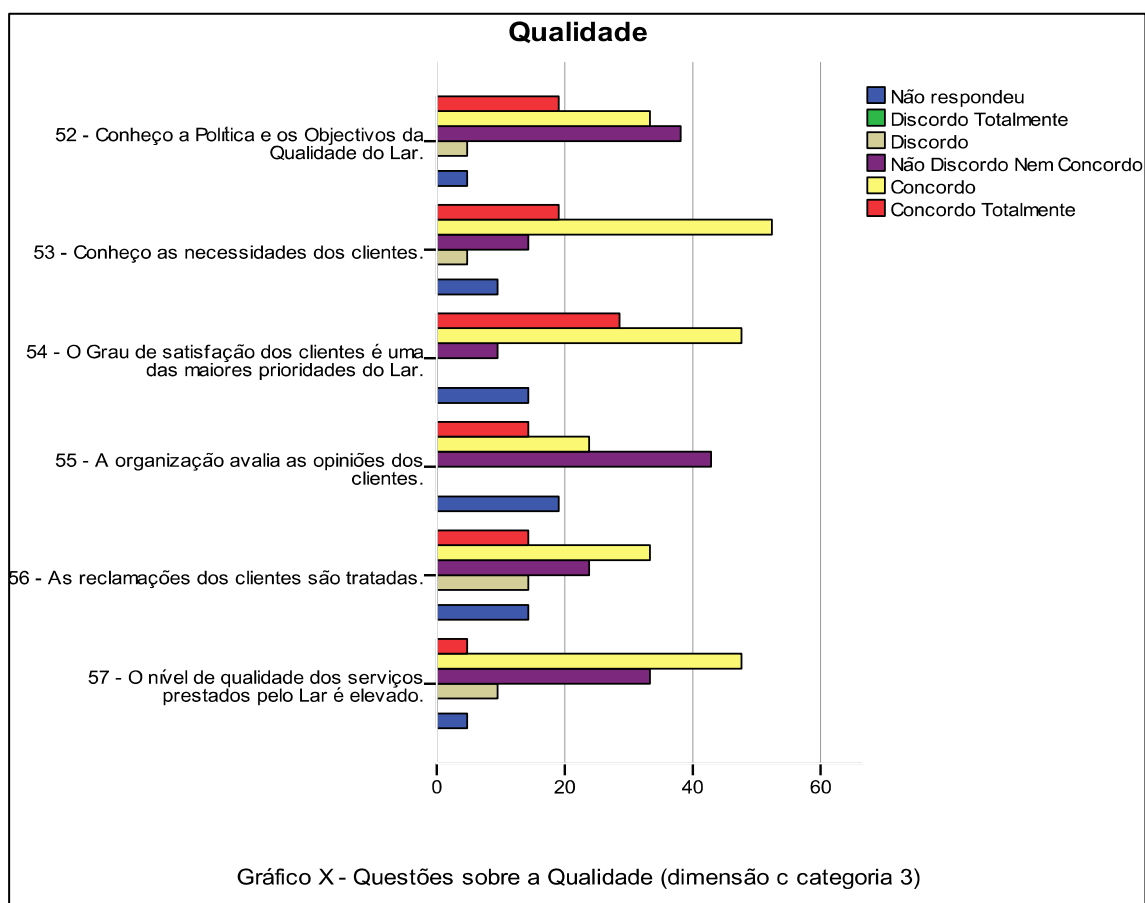
Pela análise dos resultados obtidos nesta categoria, podemos depreender que, na sua maioria, os colaboradores consideram que trabalham numa organização inovadora, que convida os colaboradores a apresentar sugestões, ouvindo-os e estimulando-os.

### 3. Qualidade

A categoria *Qualidade* procura averiguar se os colaboradores estão cientes da política e dos objectivos de qualidade da Instituição, se conhecem as necessidades dos utentes (crianças e jovens institucionalizados), se o grau de satisfação dos utentes é para eles uma prioridade e se as reclamações dos clientes são alvo de tratamento. Esta dimensão interpela, também, o nível de qualidade dos serviços prestados. Os dados obtidos encontram-se inseridos no Gráfico X.

Relativamente ao conjunto de questões através das quais se pretendia avaliar a qualidade da Instituição, os resultados permitem concluir que: (i) a maioria dos colaboradores (52,3%) considera conhecer a Política e os Objectivos de Qualidade do Lar, 4,8% discorda e 42,9% não se pronuncia; (ii) 71,4% dos colaboradores considera conhecer as necessidades dos clientes, porém 4,8% não concorda e 23,8% não se pronuncia; (iii) uma maioria significativa de respondentes (76,2%) considera que o Grau de Satisfação dos Clientes (crianças e jovens) é uma das maiores prioridades do lar, apenas 23,8% não emite opinião a esse respeito.

Todavia, quando questionados sobre a possibilidade de a organização avaliar as opiniões dos clientes, a maioria dos colaboradores (61,9%) não se pronuncia sobre essa prática, existindo apenas 38,1% de inquiridos que atesta a sua efectividade. Por sua vez, sobre as reclamações dos clientes, 47,6% dos colaboradores assegura que as reclamações são analisadas e que produzem efeitos, existindo porém um número ainda significativo de colaboradores (38,1%) que não se pronuncia sobre esse assunto. Os restantes 14,3% discordam.



Todavia, quando questionados sobre a possibilidade de a organização avaliar as opiniões dos clientes, a maioria dos colaboradores (61,9%) não se pronuncia sobre essa prática, existindo apenas 38,1% de inquiridos que atesta a sua efectividade. Por sua vez, sobre as reclamações dos clientes, 47,6% dos colaboradores assegura que as reclamações são analisadas e que produzem efeitos, existindo porém um número ainda significativo de colaboradores (38,1%) que não se pronuncia sobre esse assunto. Os restantes 14,3% discordam.

No que concerne ao nível de qualidade dos serviços prestados pelo lar, a maioria dos colaboradores (52,4%) considera que o nível dos serviços prestados é de qualidade elevada. Dos restantes, 9,5% têm uma opinião contrária e 38,1% não emite opinião.

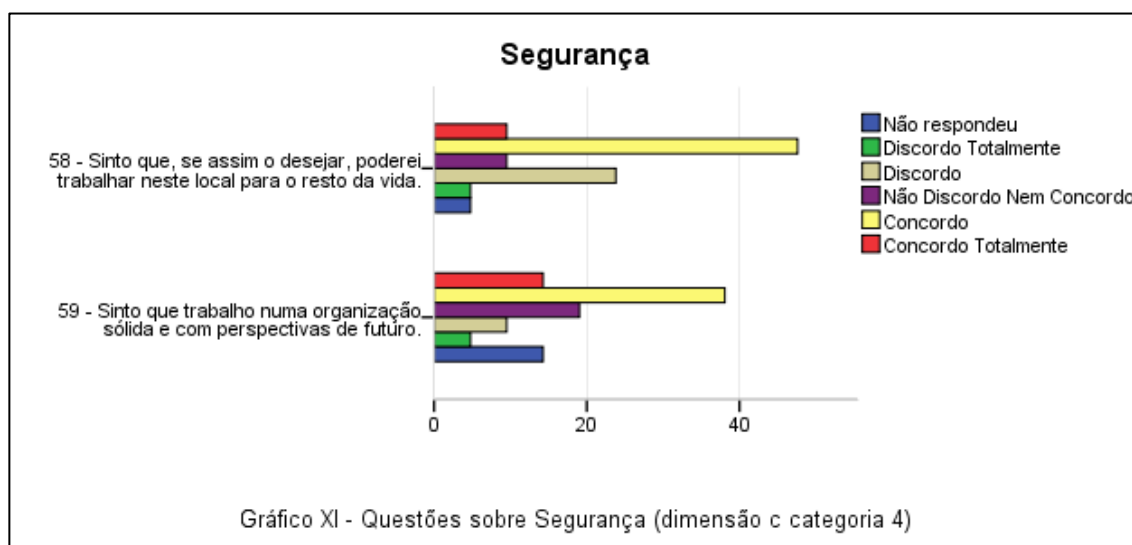
Em suma, os resultados obtidos permitem-nos constatar que um número significativo de colaboradores não emite opinião acerca das questões apresentadas, uma situação que poderá ficar a dever-se ao défice de acesso a determinada informação privilegiada sobre algumas áreas de actuação da Instituição.

#### 4. *Segurança*

A categoria *Segurança* compreende questões sobre perspectivas futuras na instituição. Esta categoria permite perceber se os colaboradores se sentem seguros face ao cargo que ocupam na organização e se podem contar com a mesma para o resto da vida, caso assim o desejem. Os dados recolhidos encontram-se inseridos no Gráfico XI.

Como podemos verificar, no que concerne ao sentimento de segurança, os dados revelam que a maioria dos colaboradores (57,1%) considera que, se assim o desejar, pode trabalhar na Instituição para o resto da vida. Porém, um número significativo de inquiridos (28,57%) pensa exactamente o contrário, o que denota alguma incerteza relativamente ao futuro, e os restantes 14,3% não emitem opinião.

Todavia, quando questionados sobre a solidez da organização, 52,4% dos colaboradores considera que trabalha numa organização bem estruturada, sólida e com boas perspectivas de futuro. Dos restantes, 14,3% não concorda e 33,3% não se pronuncia.



Por fim, numa etapa posterior a esta fase de análise das opiniões dos colaboradores da instituição, concluímos que existiam possibilidades de melhorar o relacionamento entre os elementos que aí trabalham e de aprofundar e/ou consolidar o espírito de entreajuda e de cooperação entre eles, motivos que nos levaram a delinear uma acção de formação para todos os colaboradores, com o intuito de melhorar a qualidade das relações, diminuir a ocorrência de conflitos e, consequentemente, contribuir para que a Instituição em apreço se transforme num

local de trabalho mais harmonioso e aprazível. A forma como estruturámos e desenvolvemos essa acção de formação é apresentada no texto que se segue.

#### **4.2. A mediação como meio facilitador de relações pessoais e profissionais**

Como referimos no ponto anterior, os resultados do questionário compeliram-nos a desenvolver uma acção de formação na Instituição, com os objectivos de melhorar a qualidade das relações na Instituição, diminuir a ocorrência de conflitos e tornar mais agradável o local de trabalho. Essa acção de formação teve como título a designação que escolhemos para este ponto do nosso trabalho: “A mediação como meio facilitador de relações pessoais e profissionais”.

Na tentativa de explicar o conceito de formação, fazemos referência a quatro pólos utilizados por Goguelin (1975, citado por Silva, 2003) por estarem mais ou menos relacionados entre si e contribuírem para clarificar o que se entende por formação: educar; ensinar; instruir e formar. Segundo este autor (*idem*), o conceito de educar é muito abrangente e refere-se ao desenvolvimento intelectual, físico e moral. Por seu turno, ensinar é uma actividade realizada na escola através de profissionais com formação específica para o efeito, situando-se o conceito de instruir mais num registo de conteúdos a transmitir. Por fim, o conceito de formar, dimensionado através de acção profunda e global da pessoa em várias dimensões: saber, saber-fazer, saber-ser e aprender-a-aprender. Deste modo, na formação as questões não se prendem exclusivamente com a acção de agentes exteriores, pois apela-se a um envolvimento e afirmação, ou autodeterminação, do próprio sujeito em formação.

A formação pode, assim, ser entendida como uma actividade de melhoria da qualificação dos recursos humanos. De facto, para realizar uma tarefa, o responsável deverá possuir um conjunto de competências adequadas ao desempenho de tal tarefa. Teoricamente, o processo de formação serve para adquirir, aumentar ou desenvolver competências, tendo como fim último o aumento e a melhoria da produtividade. A formação profissional pode ser encarada como uma actividade que favorece a evolução global da personalidade do indivíduo, pois parte dos conhecimentos adquiridos e das experiências vividas, permitindo-lhe obter uma melhor adaptação ao local de trabalho.

Assim, e como resultado da análise dos dados do inquérito, analisado anteriormente, e no seguimento das informações recolhidas durante a observação participante, revelou-se pertinente oferecer uma formação aos colaboradores da Instituição, no sentido de melhorar as relações entre si e de diminuir os conflitos no ambiente de trabalho. Dito de outra forma, uma formação que permitisse aumentar o seu grau de confiança e de satisfação face à Instituição e ao trabalho que aí se desenvolve.

Deste modo, depois de analisarmos se existiam as condições necessárias, quer em termos de autorização por parte da Direcção, quer ao nível das condições do ambiente físico e do interesse dos colaboradores, começamos por idealizar um modelo de formação. Ainda que esse modelo tenha servido de base à nossa actuação, foram necessárias pequenas alterações ao longo de todo o processo, culminando na acção de formação que apresentamos em seguida.

A acção de formação, com o título/designação *“A mediação como meio facilitador de relações pessoais e profissionais”*, desenrolou-se em quatro sessões de duas horas, uma vez por mês entre Fevereiro e Maio. Para o sucesso da formação, foi importante o apoio da Direcção no sentido de permitir que os colaboradores pudessem participar nas tarefas durante o horário de trabalho.

A primeira sessão centrou-se essencialmente na dinâmica de grupo, tendo como ponto de partida a apresentação tanto dos colaboradores como da mediadora socioeducativa. Nessa sessão foi divulgada a organização da acção de formação – objectivos, conteúdos e conceitos centrais da formação –, com relevância para os conceitos de mediação e comunicação/diálogo. Nessa ordem de ideias, as sessões seguintes consistiram na abordagem de temas como mediação, conflito, comunicação, diálogo e escuta activa, com recurso a várias dinâmicas de participação, com o objectivo de uma maior aproximação entre os colaboradores e de estreitar os seus laços de amizade.

Tendo em conta que o público-alvo era bastante heterogéneo – em termos de idades, formação, funções, entre outras –, tivemos a preocupação de desenvolver sessões dinâmicas que exigissem e estimulassem a participação e a interacção dos mesmos. Procurámos desenhar sessões que permitissem a envolvimento dos colaboradores, tendo todas as sessões sido ancoradas em dinâmicas de ordem prática, na medida em que «a comunicação entre alunos, [neste caso colaboradores], a troca de informação “horizontal” e o intercâmbio de conhecimento

e reflexão entre grupos não são obstáculos à aprendizagem. São, [pelo contrário], o seu terreno de eleição» (Barbosa, 2004: 1).

O facto de se estimular a implicação dos colaboradores em cada sessão surge com o intuito de “aproveitar essa vantagem comparativa para provocar confronto de ideias e sentimentos, troca de pontos de vista e resolução de problemas em comum” (*idem*). Ainda a este respeito, partilhamos da mesma opinião da autora, pois consideramos que o discurso é mais facilmente escutado se integrar actividades, permitindo que, de forma natural e espontânea, surjam questões pertinentes e genuínas entre o grupo, o que contribui certamente para uma elevada satisfação por parte dos colaboradores, culminando numa intervenção com maior qualidade.

Como suporte às sessões, recorremos à estratégia do diário de formação, uma estratégia que envolveu os colaboradores em todas as sessões a fim de incentivar a reflexão sobre as informações debatidas na sessão. A originalidade que o diário de formação comporta reflecte-se no facto de ser uma construção pessoal de cada autor, onde este selecciona, organiza, explica e dá coerência às reflexões e informações debatidas na formação. Por outro lado, é igualmente singular ao permitir que o formando se dê a conhecer ao formador, assim como as suas perspectivas. Com a utilização do diário de formação pretendíamos que os colaboradores reflectissem no final da sessão sobre os seus pontos de interesse, bem como sobre os avanços e as dificuldades sentidas/vividas. As informações recolhidas nestes documentos serviram para melhorar as sessões seguintes, de forma a corresponder às necessidades e expectativas dos colaboradores.

### **Sessão 1<sup>11</sup> – Apresentação. O conceito de mediação.**

Na primeira sessão, pareceu-nos importante centrarmo-nos na apresentação dos colaboradores a fim de os envolver e aproximar, mostrando semelhanças e diferenças entre si. Esta apresentação revelou-se importante pois ficámos a conhecer melhor os colaboradores, estabelecendo relações e criando espaço para um ambiente de formação mais leve e agradável.

Depois das apresentações, a primeira sessão incidiu no tema da formação e nos objectivos a concretizar, conferindo particular atenção aos conceitos estruturantes da acção e

---

<sup>11</sup> Consultar Anexo VI – Ficha completa das sessões.



sua relevância em termos pessoais e profissionais. Durante a sessão incentivou-se a interação e participação dos colaboradores na exploração dos diversos conceitos.

#### Objectivos da sessão

- Aprofundar a relação entre os colaboradores e a mediadora;
- Explorar o conceito de mediação;
- Dinamizar, através da reflexão sobre os conceitos de mediação e conflito, a aproximação entre os colaboradores, favorecendo o conhecimento mútuo;
- Reflectir sobre a importância do trabalho em grupo das equipas
- Compreender que contributos podem advir do trabalho conjunto na Instituição.

Para iniciar o trabalho nesta sessão partimos da análise da dinâmica utilizada para fazer a apresentação do grupo – “A teia”. Essa dinâmica consiste em fazer passar um novelo de lã pelos colaboradores, sentados em círculo; à medida que se apresentavam lançavam, para outro lado do círculo, o novelo a fim de criar uma “teia”. No final da apresentação, os colaboradores foram convidados a reflectir sobre a semelhança da teia criada pelos fios do novelo e a teia de relações que existe na Instituição, o que permitiu concluir que um indivíduo sozinho não é capaz de gerir toda a instituição, necessitando, por isso, do contributo de todos.

No seguimento desta dinâmica foi apresentado, de forma breve, o conceito de mediação (origens e aplicação), de forma a contextualizar os conteúdos da formação. Durante a apresentação, com o apoio de suporte digital, foi solicitado aos colaboradores que apresentassem as suas considerações acerca da mediação e se reconheciam, ou não, que esta pode ser proveitosa para o desempenho profissional.

No final da sessão foi pedido aos colaboradores que preenchessem o diário de formação, tecendo as considerações que julgassem necessárias sobre a sessão.

#### **Sessão 2 – O conflito e a sua resolução. O recurso ao diálogo.**

Na segunda sessão de formação, e com um ambiente bastante agradável, começámos por reflectir sobre as percepções que cada colaborador apresentou no diário de formação sobre a primeira sessão. Desta reflexão, passámos à análise do conceito de conflito, por estar associado ao conceito de mediação, e para as possíveis formas de resolver um conflito. Esta

reflexão conduziu-nos aos conceitos de diálogo e comunicação, que são conceitos muito importantes no local de trabalho, onde a interacção com o outro é abundante.

#### Objectivos da sessão

- Explorar o conceito de conflito como algo inerente à própria natureza humana;
- Conhecer as várias formas de percepcionar um conflito;
- Identificar distintas formas de lidar com o conflito, partindo do pressuposto de que encarar os problemas é a melhor opção para resolver conflitos;
- Expressar a sua opinião face aos conflitos existentes no Lar.

Nesta sessão, os trabalhos iniciaram-se com a apresentação e discussão sobre o conceito de conflito, tentando que os colaboradores partilhassem as suas concepções e perspectivas acerca do mesmo. Foi solicitado aos colaboradores que apresentassem exemplos de situações conflituosas e estratégias de resolução das mesmas.

Dada esta introdução inicial do conceito de conflito, foi desenvolvida uma dinâmica com o grupo que consistiu em colocar os colaboradores em círculo, ombro com ombro, de forma a que pudessem dar as mãos a duas pessoas do outro lado do círculo. Em seguida, deviam afastar-se e olhando para o “nó” criado, tentar desfazê-lo sem nunca soltar as mãos. De acordo com o desenvolvimento da dinâmica, reflectimos em grupo sobre a importância de todos para o funcionamento da Instituição, uma vez que o colaborador que conseguiu solver “o nó” foi um colaborador com um trabalho pouco visível ao olhar dos colegas. Posto isto, reflectimos em grupo sobre a importância de todos mas essencialmente do diálogo e da ajuda mútua, para resolver e evitar situações conflituosas no local de trabalho.

Como última actividade da sessão, foi feita a análise de uma situação hipotética do calendário de férias. Nesta situação não havia consenso entre colaboradores sobre o período de férias que poderiam gozar, uma vez que vários colaboradores estavam interessados no mesmo período. Sendo esta uma situação que poderia colocar os colaboradores em conflito, foi solicitado que apresentassem sugestões de resolução da situação. No final, foi entregue uma ficha de “diário de formação” que os colaboradores preencheram de acordo com as suas percepções acerca da sessão.

### **Sessão 3 – Da mediação ao diálogo**

Antes de iniciarmos a terceira sessão, houve a necessidade de adaptar os objectivos e técnicas de formação utilizados até ao momento, uma vez que o grupo de colaboradores sofreu alterações. Uma parte dos colaboradores que assistiram à primeira e segunda sessão já não estavam a trabalhar na Instituição. Nesta situação, em que saíram alguns elementos e entraram novos colaboradores, foi necessário repensar a formação.

De modo a podermos continuar com a formação, optámos por fazer uma nova introdução ao tema para que os novos colaboradores ficassem em sintonia com os colegas. Aproveitámos para dar espaço aos colaboradores para se apresentarem brevemente, permitindo, e, assim, que todos se ficassem a conhecer.

Depois de fazer um breve resumo do que havia sido tratado até ao momento, e de forma a abordar a questão do conflito, começámos por pedir aos colaboradores que dessem exemplos de situações conflituosas que tivessem presenciado ou que tivessem acontecido na Instituição. Neste momento, aproveitámos para dar a oportunidade aos novos colaboradores de transmitirem a sua opinião sobre os conflitos e a forma como os resolveriam.

#### Objectivos da sessão

- Explorar o processo de comunicação como ferramenta das relações humanas;
- Compreender a importância da comunicação enquanto estímulo de interacção social e como competência essencial na resolução de conflitos;
- Identificar diferentes formas de comunicar;
- Compreender que tipos de necessidades/dificuldades sentem os colaboradores no desempenho das suas funções e se podem ser colmatadas com o recurso ao diálogo;
- Apresentar a escuta activa como competência poderosa do processo de comunicação.

Uma vez que nesta sessão o grupo de colaboradores era diferente da sessão anterior, e para criar um ambiente agradável e aumentar o conhecimento do grupo entre si, recorremos a palavras opostas (exemplo: Verão e Inverno, Praia ou Neve, entre outras) para criar vários grupos entre os colaboradores. Esta opção teve como objectivo levar os colaboradores a perceber que,

apesar das diferenças, existem inúmeras características que podem ser comuns a outras pessoas, aumentando assim o espírito de grupo.

Em seguida, e com os colaboradores sentados em círculo, foi apresentada a actividade do chapéu. Esta actividade consistiu em entregar um chapéu com um espelho no interior, pedindo a cada elemento do grupo que olhasse para o interior do chapéu e falasse da pessoa que via no seu interior, tal como se lá estivesse uma fotografia. Um por um, os colaboradores foram-se levantando, e sem mostrar o interior do chapéu aos colegas, respondiam “para quem tiram o chapéu”. No final da actividade, reflectimos em grupo sobre a importância de nos conhecermos bem para podermos conhecer bem os outros e compreender o que nos rodeia.

Depois de reflectir sobre esta dinâmica, iniciámos uma nova actividade que consistiu em organizar os colaboradores em grupos de três: “moradores”, “paredes” e o “morador”. Por cada dois grupos de paredes existe um morador, que é o elemento que fica sozinho no meio das “paredes”. Em seguida, organizámos os grupos “paredes” frente-a-frente e o morador no meio. A dinâmica funcionou segundo três palavras de ordem: morador, parede e terramoto. Quando uma dessas palavras era mencionada, os colaboradores desse grupo trocavam de posição.

Para finalizar a sessão, realizamos a dinâmica do “falar nas costas” que consistiu em colocar uma folha nas costas dos colaboradores e depois estes foram escrevendo nas costas uns dos outros o que pensam acerca dos colegas.

Todas as actividades desta sessão tiveram como objectivo aumentar a coesão e o conhecimento mútuo do grupo. No final, como nas sessões anteriores, foi entregue o “diário de formação”, que os colaboradores preencheram antes de saírem.

#### **Sessão 4 – A comunicação. Reflexão final.**

A comunicação é um dos principais instrumentos das relações humanas. Todo o Ser Humano interage através da comunicação, sendo a linguagem o código privilegiado nesse processo. Contudo, existem diversas formas de comunicar, podendo, grosso modo, ser classificadas em comunicações verbais e não-verbais. Neste sentido, recorde-se o que Guix (2008: 53) afirmou sobre a importância da comunicação:

“estudar a pragmática da comunicação é tentar compreender as regras, normas ou padrões de estabilidade que surgem numa determinada relação comunicativa e que

regulam as relações que se estabelecem entre elementos linguísticos, gestuais, espaciais e contextuais”.

Assim, a quarta, e última, sessão foi dedicada ao processo comunicacional e à reflexão sobre toda a formação. A relevância dada à comunicação deve-se ao facto de que se, por um lado, ela se apresenta como uma ferramenta das relações humanas, também se reconhece, por outro, a sua importância na resolução de conflitos. Ao abordar a comunicação fala-se, inevitavelmente, de *escuta activa*, tendo esta sido outro foco de atenção, pois, enquanto competência poderosa do processo de comunicação, é crucial ser-se “bom ouvinte” sobretudo em termos de resolução de conflitos.

No final da sessão, nos últimos vinte minutos, foi pedido aos colaboradores que fizessem uma reflexão através de um documento – a Narrativa Profissional – que os orientava no sentido de uma apreciação crítica do percurso formativo.

#### Objectivos da sessão

- Reforçar a interacção grupal, com base em actividades em que os colaboradores possam reconhecer semelhanças e diferenças entre si e aumentar o conhecimento sobre o outro;
- Fortalecer o espírito de equipa, melhorando a relação entre colaboradores;
- Reforçar a importância das competências comunicativas e da escuta activa, como forma de diminuir a ocorrência de conflitos e de melhorar as relações pessoais e profissionais que se estabelecem entre os colaboradores;
- Fazer uma reflexão e um balanço final sobre o modo como correu a formação.

Com o objectivo de aumentar a coesão grupal, estimular o trabalho em equipa e criar um ambiente agradável e animado entre todos, esta sessão, tal como as anteriores, foi pautada por várias actividades dinâmicas. A primeira actividade consistiu em colocar uma bandeja, no meio do círculo de colaboradores, cheia de doces (que tenham embrulho, por exemplo rebuçados) e informar que podiam comer os doces mas não podiam utilizar as mãos.

Concluída a actividade, os colaboradores foram questionados no sentido de perceber como e a que soluções a que chegaram, bem como o que esta dinâmica lhes transmitiu.

De modo a concluir a formação de uma forma animada e mostrar que a coesão do grupo e a interajuda são muito importantes, a actividade seguinte consistiu em pedir aos

colaboradores que se sentassem em círculo e que, numa folha de papel, escrevessem uma actividade/brincadeira engraçada que gostassem de ver o vizinho da direita realizar. Nesse papel deveriam identificar-se. No final, depois de recolhidos os papéis, foi dito aos colaboradores que é importante não ambicionar que algo mau aconteça aos outros, explicando que aquilo que escreveram e que gostavam de ver o colega fazer seriam os próprios a executar. Esta dinâmica proporcionou momentos muito divertidos e de verdadeira harmonia entre os colaboradores.

No final da sessão, e como última actividade da formação, foi pedido aos colaboradores que preenchessem individualmente uma ficha “narrativa profissional”, que pretendia ser um instrumento de auto-avaliação. Assim, em forma de registo escrito, era esperado que os formandos fizessem uma apreciação crítica do seu percurso formativo.

De qualquer forma, os resultados desta acção de formação e o impacto que produzirá nos colaboradores e na instituição só serão visíveis após a análise do segundo questionário, uma vez que através deste podemos observar as mudanças no grau de satisfação dos colaboradores.

Esta formação foi essencialmente baseada na partilha, tendo os formandos entendido a importância do diálogo com o outro e a necessidade de um ambiente agradável no local de trabalho.

#### **4.3 Verificação final do grau de satisfação dos colaboradores**

No sentido de perceber se houve alterações na satisfação dos colaboradores, após a realização da acção de formação, foi aplicado novamente o Questionário de Avaliação do Grau de Satisfação. Juntamente com os dados deste questionário, recorreremos a entrevistas, feitas a um colaborador de cada equipa, a fim de clarificarmos possíveis dúvidas e conseguirmos uma visão mais alargada, que nos permitisse compreender se a intervenção na instituição tinha sido frutífera em termos de melhoria das relações entre os colaboradores. O recurso às entrevistas, idealizadas para obter informação que facilitasse a compreensão da nossa realidade empírica, foi relevante pois permitiu-nos ouvir na primeira pessoa aquilo que não nos foi possível apreender apenas com as observações.

A fim de complementarmos a técnica de observação, era necessária outra que nos permitisse recolher informação e, assim, estabelecer um paralelo entre aquilo que foi observado,

os dados dos inquéritos e o que foi dito nas entrevistas. Como menciona Denzin (1994 referido por Silva, 2005: 92) “os estudos de natureza qualitativa assumem, normalmente, uma grande diversidade de dados e abundante informação que remete aos investigadores uma tarefa fundamental que é a de assumir o desafio de atribuir sentido ao que aprendeu”. O processo de recolha de dados das entrevistas foi acompanhado por um registo áudio, posteriormente transcrito<sup>12</sup>. Para análise das entrevistas recorremos a uma categorização emergente (Silva, 2005), ou detecção de categorias indígenas (Demazière & Dubar, 1997), um processo que consiste em reduzir a informação e criar categorias teóricas mais abrangentes à medida que o material é analisado. No nosso caso, fomos analisando e relendo as entrevistas, até chegarmos a uma sistematização categorial (Silva 2005). Segundo Demazière e Dubar (1997 referidos por Silva, 2004: 95), este método permite uma “comparação progressiva e permanente com outros dados, diferentes mas similares, distintos mas comparáveis”.

Assim, para a análise das entrevistas, realizadas a três dos colaboradores, procedemos a uma análise categorial temática das transcrições das entrevistas, para a qual elaborámos uma tabela que se encontra em anexo a este documento. Ao longo da análise categorial das entrevistas surgiram diversas categorias: *“relação com os outros”*, *“relação com a função”*, *“opinião sobre o clima institucional”*, *“a formação desenvolvida”* e *“mediação e comunicação”* (tabela em anexo<sup>13</sup>). Depois da análise de conteúdo das entrevistas, apercebemo-nos que seria pertinente apresentar os resultados dessa análise juntamente com os resultados recolhidos pelo questionário, aplicado num segundo momento.

Todavia, e como o nosso objectivo era o de perceber se tinha havido alterações na satisfação dos colaboradores, decidimos apresentar apenas os dados que revelam diferenças significativas relativamente aos resultados do primeiro inquérito. Estamos convictos de que, desta forma, conseguimos apresentar uma análise mais objectiva.

Tal como mencionamos atrás, o Grau de Satisfação dos Colaboradores é determinado por diversas variáveis que, não sendo de observação directa, estão associadas a um conjunto de indicadores, obtidos através das perguntas colocadas a cada colaborador. Assim, no que respeita à análise do questionário, e tal como no questionário anterior, a análise foi feita tendo por base as seguintes categorias de análise: i) Desempenho Profissional, ii) Contexto

---

<sup>13</sup> Consultar anexo VIII – Categorias de Análise das Entrevistas.

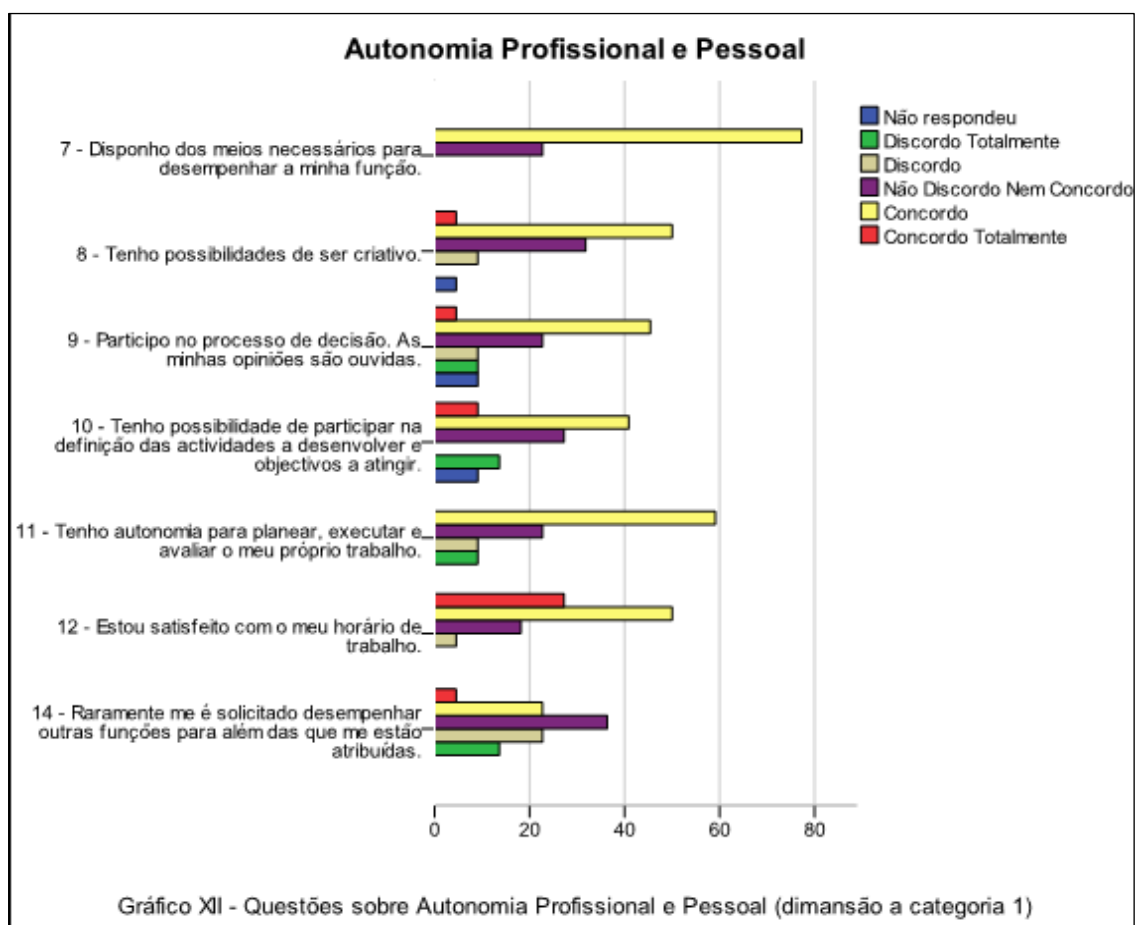
Institucional, iii) Missão da instituição. Uma vez que já foram apresentadas anteriormente as categorias e sub-categorias de análise, limitar-nos-emos, de seguida à apresentação dos dados.

## a) Desempenho Profissional

### 1. *Autonomia Profissional e Pessoal*

Os resultados obtidos nesta categoria encontram-se inseridos no gráfico XII. Após análise dos dados presentes neste gráfico e consequente comparação, com os dados relativos à mesma categoria no primeiro momento, podemos verificar que apenas três questões (8, 11, 14) apresentam diferenças significativas.

Como podemos constatar, os resultados relativos às possibilidades de ser criativo apresentam uma variação de cerca de 26%, tendo diminuído o número de colaboradores que assegura que estão reunidas as condições para poder ser criativo (54,5%). Dos restantes, 9,2% não concordam e 36,3% não se pronunciam.





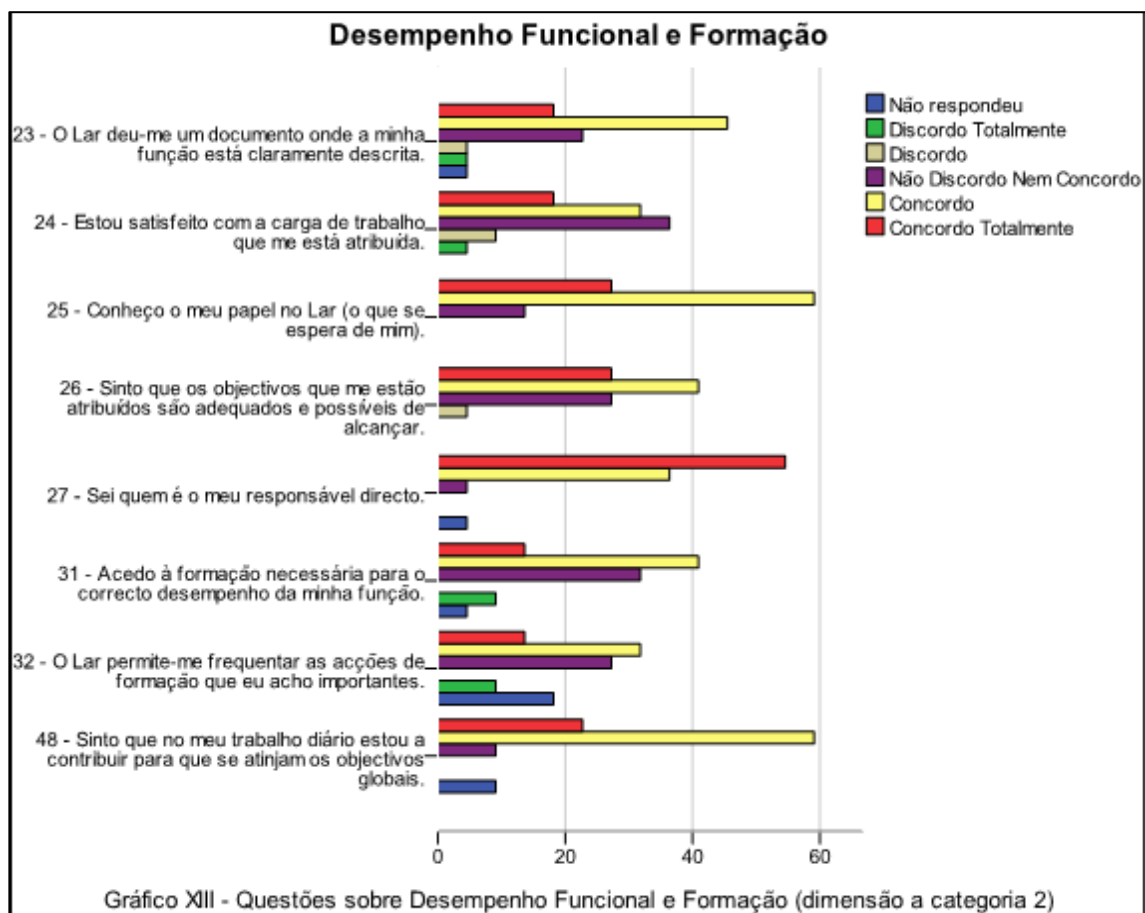
Relativamente à possibilidade de usufruírem de autonomia para planearem, executarem e avaliarem o seu próprio trabalho, os dados demonstram que houve um decréscimo de cerca de 17% no número de colaboradores que afirma que tem autonomia. Os dados mostram que apenas 59,1% concorda com essa possibilidade, 18,2% discorda e 22,7% não se pronuncia.

Por sua vez, no que respeita ao desempenho de outras funções para além daquelas que lhes estão atribuídas, os dados demonstram claramente que os colaboradores estão insatisfeitos. Ainda que alguns colaboradores (27,3%) considerem que raramente lhes é solicitado o desempenho de outras funções, um número significativo de respondentes (36,3%) não concorda com a afirmação. Os restantes (36,4%) não emitiram opinião.

Nas restantes questões não se verificaram diferenças significativas entre os dois momentos de utilização do questionário, sendo que as variações são mínimas.

## 2. *Desempenho Funcional e Formação*

Relativamente à categoria de Desempenho Funcional e Formação, existem apenas duas questões (23 e 31) com diferenças significativas, quando comparadas com os resultados do primeiro questionário.

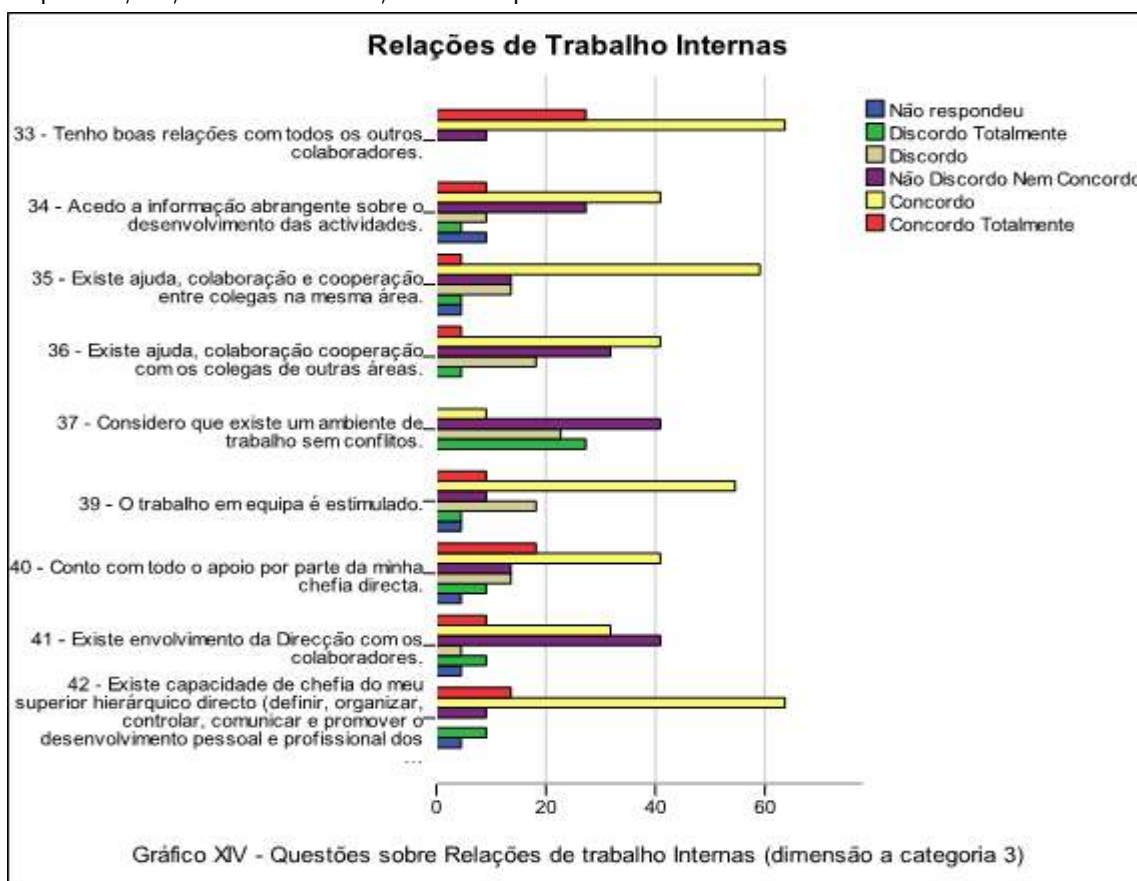


A análise do Gráfico XIII permite-nos verificar que o número de colaboradores que considera possuir um documento, entregue pelo Lar, onde estão descritas claramente as suas funções, aumentou cerca de 25%. Como podemos verificar, 63,7% dos inquiridos considera possuir um documento com as funções que lhes estão adstritas, 9,1% discorda e 27,2% não se pronuncia.

Relativamente à possibilidade de aceder a formação necessária para um correto desempenho funcional e, consequentemente para melhorar as práticas profissionais, a maioria dos inquiridos (54,5%) afirma aceder a essa formação, 9,1% discordam 36,3% não se pronuncia sobre o assunto. Nas restantes questões, não existem diferenças significativas a apresentar.

### 3. *Relações de Trabalho Internas*

Considerando os dados do gráfico XIV, constatamos que apenas duas questões (36 e 42) apresentam diferenças significativas relativamente ao primeiro questionário. No que diz respeito à questão da ajuda, colaboração e cooperação, os dados mostram que 45,5% dos colaboradores assegura que existe ajuda, colaboração e cooperação entre colegas de outras áreas, evidenciando uma diferença de cerca de 25% face ao primeiro questionário. Dos restantes inquiridos, 22,7% discorda e 31,8% não se pronuncia.



Porém, quando questionados sobre a importância do trabalho em equipa, os colaboradores que responderam à entrevista têm posições diferentes. Se, por um lado, consideram que é importante o trabalho em equipa, por outro lado, denotam preocupação com a falta de colaboração de vários elementos, de diferentes equipas.

“(...) não há grande colaboração. Deveria haver colaboração entre todas as equipas mas não há.” (Colaborador C)

Tal como no questionário, também nas entrevistas os colaboradores reforçaram a ideia de que a relação com os colegas é boa, como podemos constatar pelos seguintes excertos:

“De um modo geral, eu acho que me entendo bem com as pessoas.” (Colaborador A)

“ (...) nunca tive problemas, sempre fui apoiado por elas todas (...) eu tenho aqui muitos colegas que posso considerar colegas e tem aqui colegas que eu considero amigos.” (Colaborador B)

“Com quem eu na altura me dava bem, era com a senhora da cozinha, a da tarde, e com a colega com quem eu estava na rouparia, passávamos mais tempo... Com as outras acho que me dou, se posso considerar, bem (...).” (Colaborador C)

Quando questionados acerca da relação com os outros colegas, quer da mesma equipa quer das outras equipas, os três colaboradores acabaram por ter a mesma atitude, afirmando que, no geral, mantém boas relações com os outros colegas. Ainda que este seja o sentimento dos três colaboradores, nota-se que o colaborador C é mais meticoloso, uma vez que admite que, na anterior função, mantinha relações mais próximas com determinados colegas devido a passarem mais tempo juntos, o que na sua situação actual não se destaca. Ainda assim, considera dar-se bem com todos.

No mesmo gráfico, verificamos que, quando inquiridos sobre a capacidade de chefia do superior hierárquico, 77,3% dos colaboradores considera que o seu superior hierárquico tem essa capacidade, tendo estes dados aumentado em cerca de 25% face ao primeiro questionário. Dos restantes inquiridos, 9,1% discorda e 13,6% não se pronuncia.

Todavia, na questão sobre a existência de um ambiente de trabalho sem conflitos, os dados não apresentam diferenças significativas, existindo apenas uma diminuição de 10% de colaboradores que consideram que existe um ambiente de trabalho sem conflitos (9,1%), aumentando porém o número de colaboradores que não se pronuncia (40,9%). Os restantes 50% consideram que existem conflitos no local de trabalho.

Por sua vez, os colaboradores que responderam à entrevista também consideram que o ambiente de trabalho não é o mais tranquilo nem o mais saudável, como podemos constatar pelos seguintes excertos:

“Eu acho que o clima nunca é 100% tranquilo. (...) As mudanças são sempre complicadas nesta casa. Há algumas coisas que são apontadas mas em termos das equipas entre si, não estou a ver. Rivalidades... estou a ver, talvez nos monitores da manhã que não haja, neste momento, não é... que não estejam, ouve-se... Chega alguma informação sobre isso, que não estão a trabalhar com segurança, não estão a dar segurança às pessoas que cá estão... não estão bem engrenados, há alguma coisa que falha...” (Colaborador A)

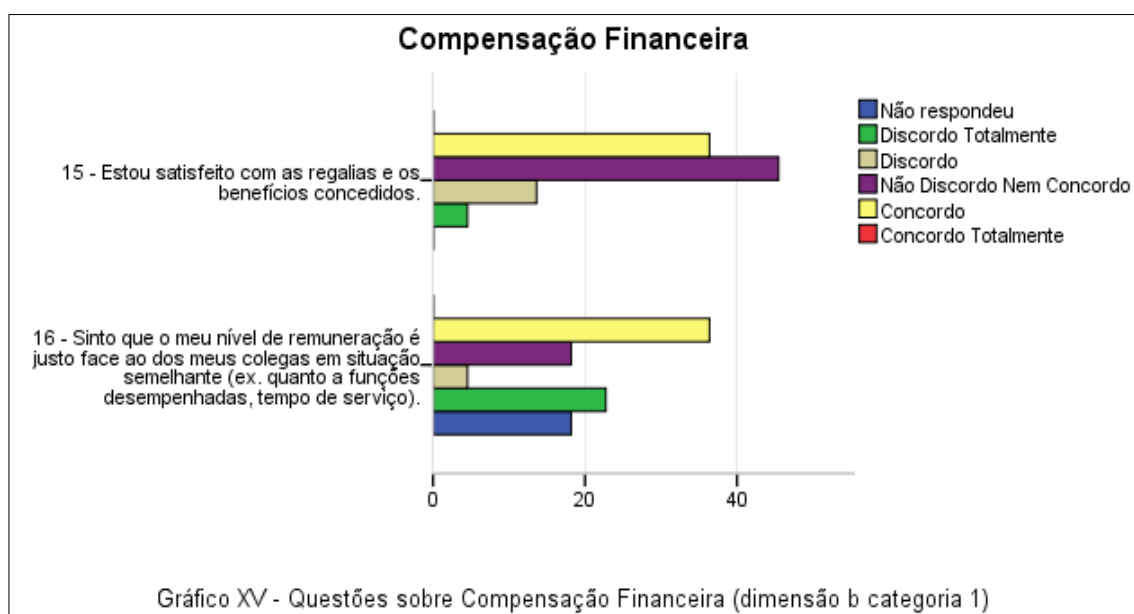
“Acho que a casa está muito descontrolada. (...) por exemplo, há pessoas aqui que eu já as conheço, há algum tempo, uma delas já trabalhou comigo. Eu acho que ela sempre foi assim, ela sempre tentou minar, não sei muito bem porquê, porque na altura ela até estava na mesma categoria que eu, estávamos no mesmo sítio. Agora se um está a dar uma ordem e o outro está a retirar a ordem que tu destes... esquece, é impossível trabalhar.” (Colaborador B)

“Mas, há pessoas que não aceitam e então tentam sempre prejudicar a pessoa, se não é de uma maneira é de outra. Há muito mau ambiente, muito mau ambiente. (...) é assim não há grande colaboração. Deveria haver colaboração entre todas as equipas mas não há.” (Colaborador C)

Ainda que os colaboradores considerem ter boas relações de trabalho com os colegas, apontam a existência de conflitos no ambiente de trabalho, como podemos observar pelas várias situações descritas nas três entrevistas, bem como pelos dados recolhidos em ambos os questionários.

## b) Contexto Institucional

### 1. Compensação Financeira



No que respeita à Compensação Financeira, nenhum dos dados recolhidos apresenta diferenças significativas face ao primeiro questionário. Ainda assim, quando questionados acerca

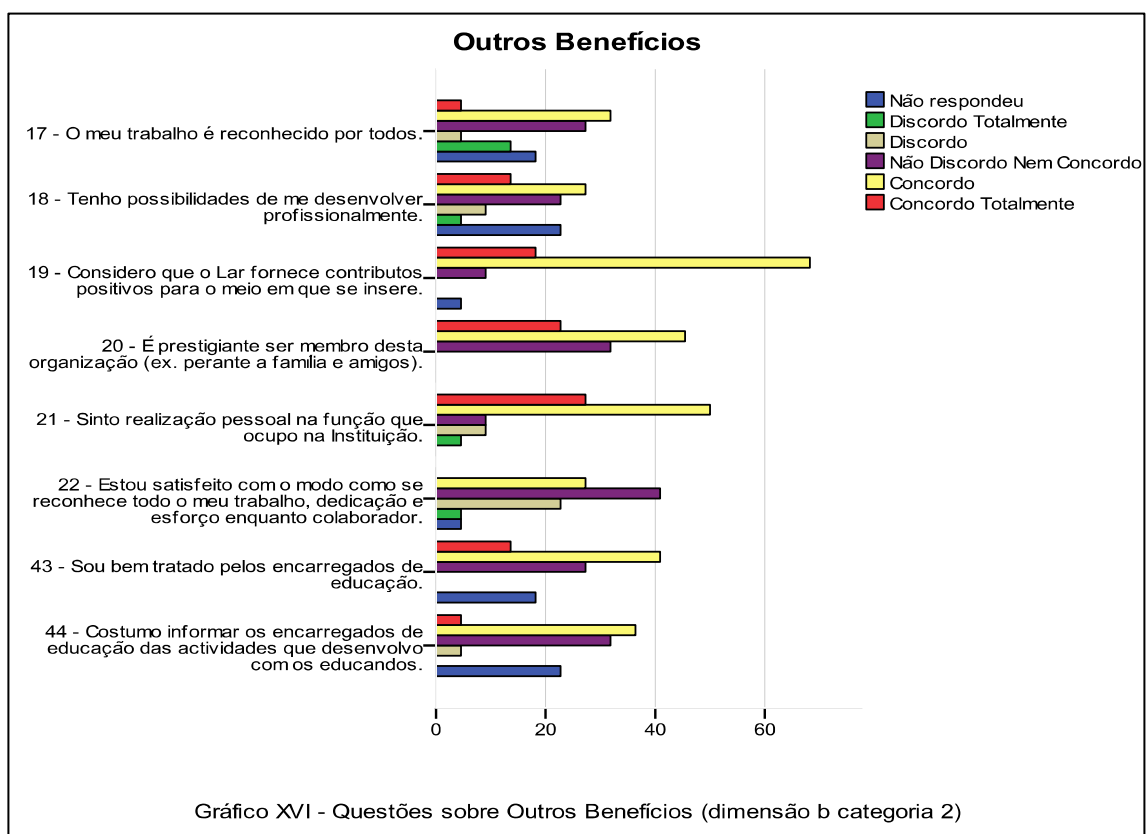
da remuneração que auferem e às regalias e benefícios de que dispõem, os dados obtidos não são consensuais (Gráfico XV). Embora 36,4% dos colaboradores considere estar satisfeito com as regalias e os benefícios concedidos, uma percentagem significativa de colaboradores (45,5%) não se pronuncia. Os restantes 18,1% discordam.

Relativamente à equidade da remuneração face a colegas em situação idêntica, as opiniões dividem-se: 36,4% considera que as remunerações são justas face a colegas na mesma situação, 27,2% de inquiridos sente-se insatisfeito e 36,4% não se pronuncia.

## 2. Outros Benefícios

No que diz respeito a *outros benefícios* que os colaboradores possam usufruir, os dados recolhidos encontram-se inseridos no gráfico XVI. Das oito questões que compõe esta categoria de análise, cinco apresentam diferenças significativas.

Relativamente ao reconhecimento do trabalho, diminui o número de colaboradores que consideram que o seu trabalho é reconhecido, tendo aumentado o número de colaboradores que não emitiram opinião. Como podemos verificar, apenas 36,3% dos colaboradores considera que o seu trabalho é reconhecido por todos, 18,1% discorda e um número significativo (45,5%) não se pronuncia.



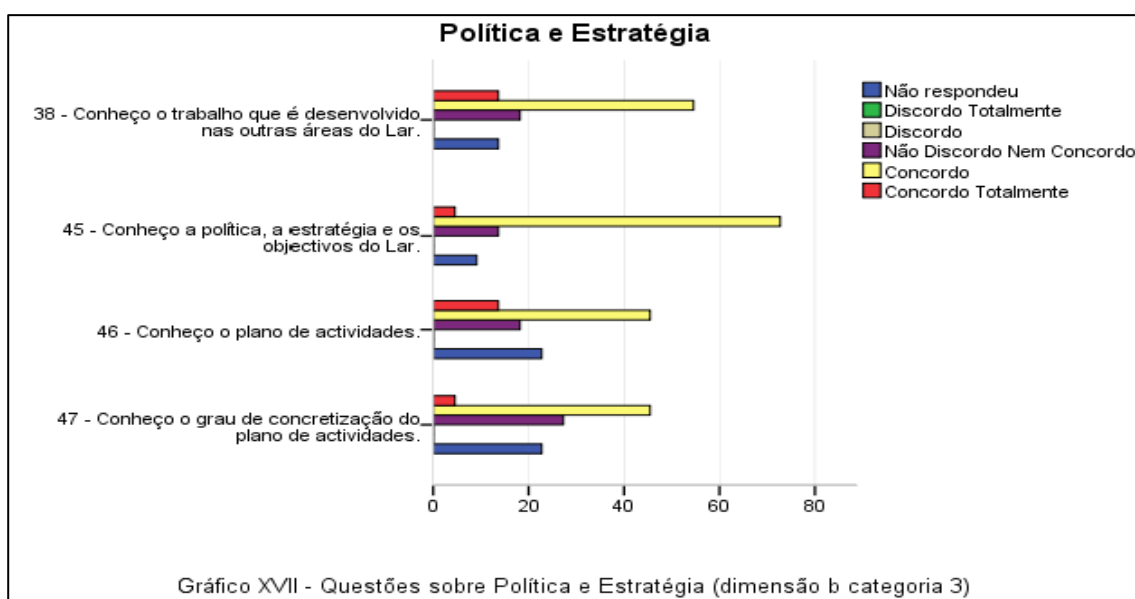
Quanto aos contributos que o Lar propicia, aumentou significativamente o número de concordantes. A maioria dos colaboradores (86,4%) considera que o Lar fornece contributos relevantes para o meio em que se insere. Os restantes 13,6% não emitiram qualquer opinião.

Os resultados do Gráfico XVI permitem, ainda, verificar que: (i) diminui a quantidade de colaboradores que considera prestigiante ser membro da organização – apenas 68,2% considera que é prestigiante ser membro desta organização; os restantes 31,8% não emitem opinião; (ii) aumenta em 20% o número de colaboradores que sentem realização pessoal – 77,3% assegura que se sente realizado em termos pessoais na função que desempenha na instituição; 13,6% discorda e 9,1% não emite opinião; (iii) diminui em 20% a percentagem de colaboradores que está satisfeito com o reconhecimento do seu trabalho – 27,3% considera estar satisfeito com o modo como é reconhecido o seu trabalho, dedicação e esforço enquanto colaborador; semelhante percentagem (27,2%) discorda e um número significativo (45,5%) não emite opinião.

As restantes questões não apresentam diferenças passíveis de ser analisadas.

### 3. *Política e Estratégia*

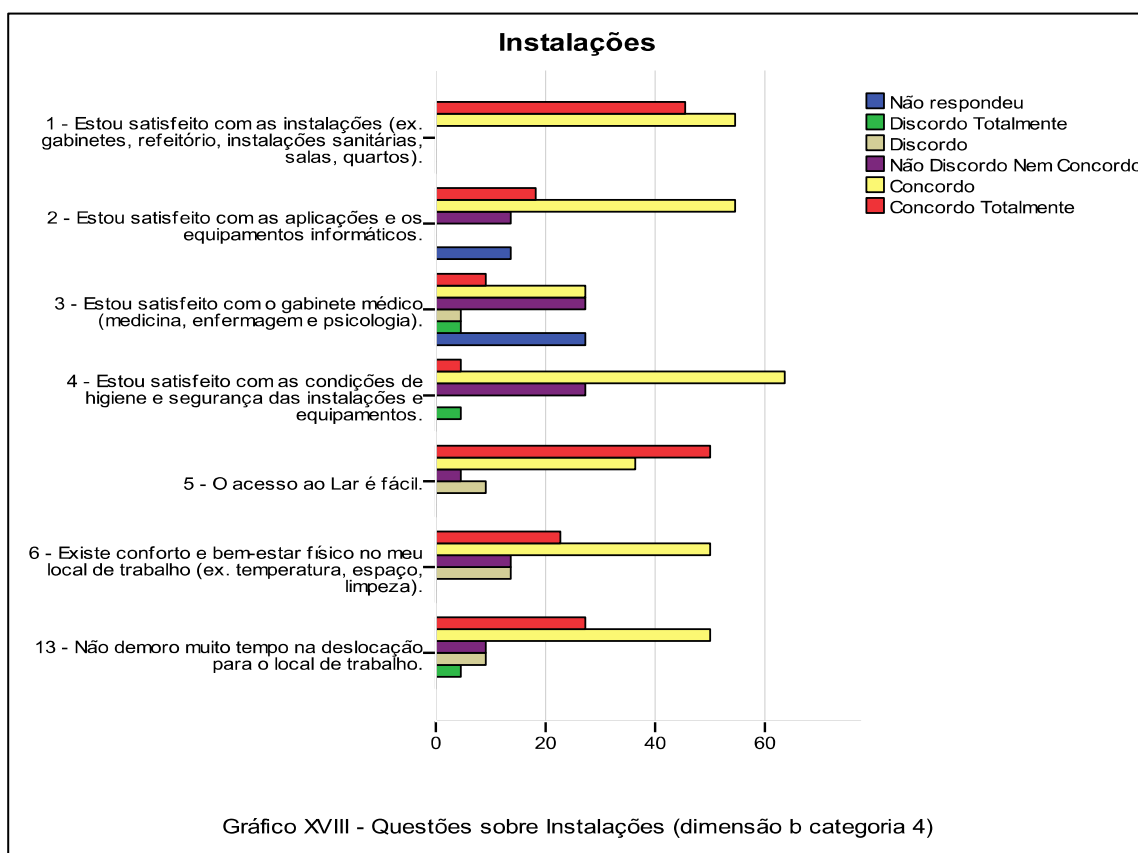
Relativamente aos dados recolhidos nesta categoria, em comparação com os dados do primeiro questionário, não existem diferenças significativas para serem apresentadas. Podemos concluir que, face a estas questões, a opinião dos colaboradores não sofreu alterações. Consideram conhecer o trabalho desenvolvido no Lar (68,2%), a política, estratégia e os objectivos a concretizar (77,3%), o plano de actividades (59,1%) e o grau de concretização do mesmo (50%), sendo que os restantes dados são de colaboradores que não emitem opinião.



#### 4. Instalações

Os dados recolhidos nesta categoria encontram-se inseridos no Gráfico XVIII. Ao analisar as opiniões emitidas, verificamos que existe apenas uma questão com diferenças significativas. Trata-se da questão relativa ao gabinete médico.

Quando questionados acerca desse recurso, e em comparação com os dados anteriores, a percentagem de colaboradores satisfeita diminuiu em 35% – apenas 36,4% dos colaboradores considera estar satisfeito com o gabinete médico; 9% discorda e a maioria (54,6%) não emite qualquer opinião. Nas restantes questões, os dados recolhidos apresentam variações mínimas.

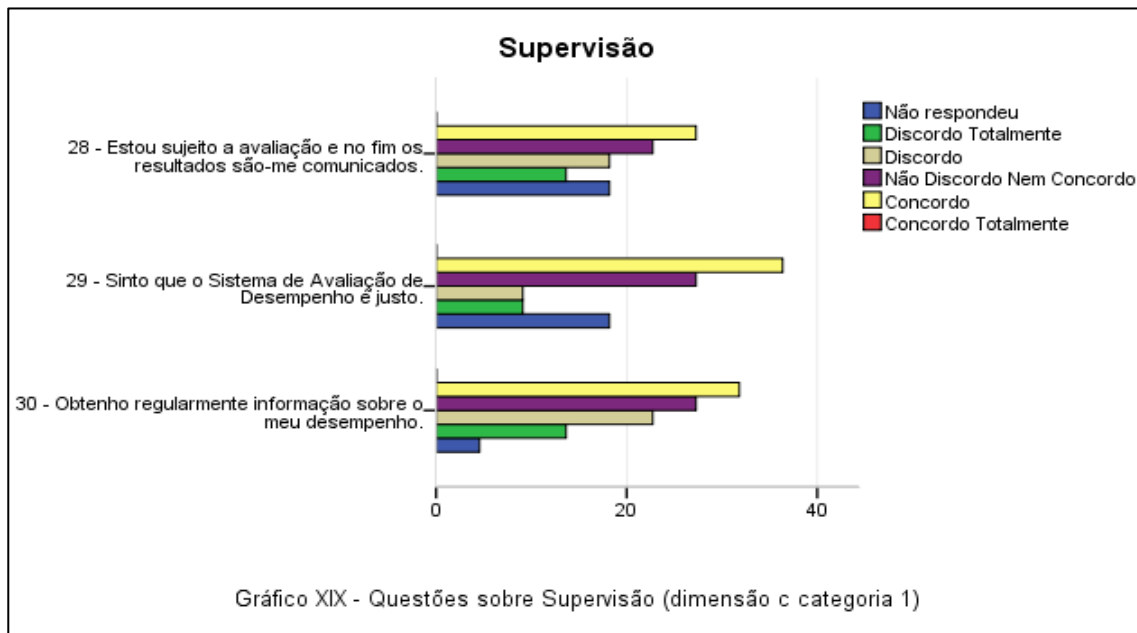


#### c) **Missão da instituição**

##### 1. Supervisão

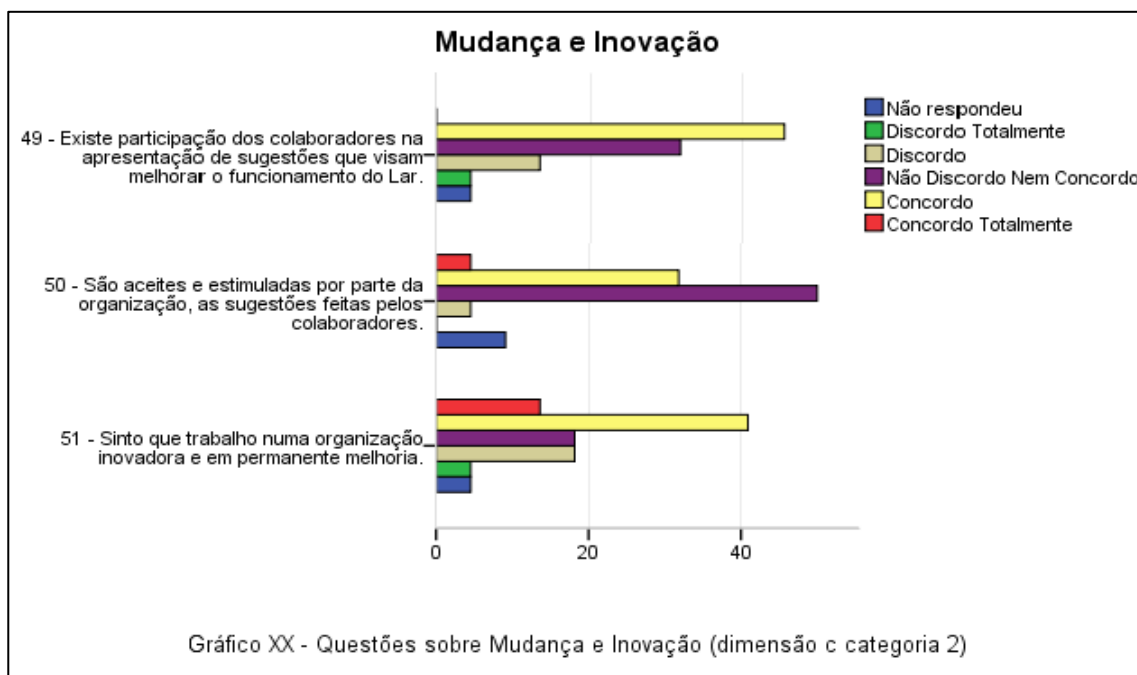
No que se refere à categoria Supervisão, os dados apresentados no Gráfico XIX não apresentam diferenças significativas relativamente ao momento anterior. Todavia, os dados recolhidos indicam algum descontentamento face ao modelo de avaliação vigente. Não nos surpreende que assim seja, já que a avaliação é sempre um procedimento polémico, quer pela

subjectividade que, de forma mais ou menos intensa, acaba por perpassar esse processo, quer por ser determinante em relação à carreira profissional de cada colaborador



## 2. Mudança e Inovação

No que se refere à categoria de mudança e Inovação, e tal como na categoria anterior, os dados apresentados no Gráfico XX, não apresentam diferenças significativas relativamente ao primeiro questionário.

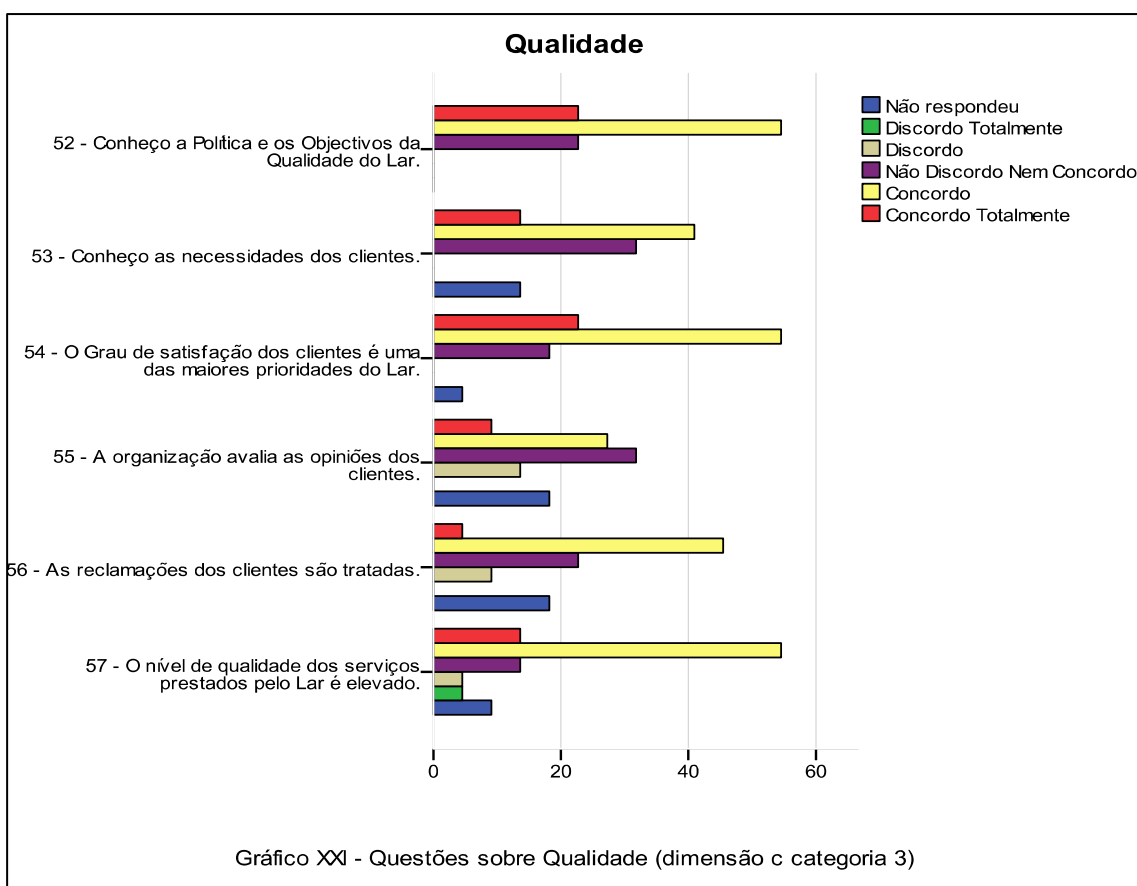




Porém, pela análise dos resultados obtidos nesta categoria, podemos depreender que os colaboradores consideram, na sua maioria, que trabalham numa organização inovadora, que convida os colaboradores a apresentar sugestões, ouvindo-os e estimulando-os.

### 3. Qualidade

Relativamente à categoria *Qualidade*, das seis questões que a integravam, em apenas uma existem diferenças relevantes face ao primeiro questionário (Gráfico XXI). Trata-se da questão relativa à política e objectivos de qualidade do Lar. Questionados sobre esses aspectos, a maioria dos colaboradores (77,3%) afiança que conhece a Política e os Objectivos de Qualidade do Lar. Os restantes 22,7% não emitem qualquer opinião sobre o assunto.

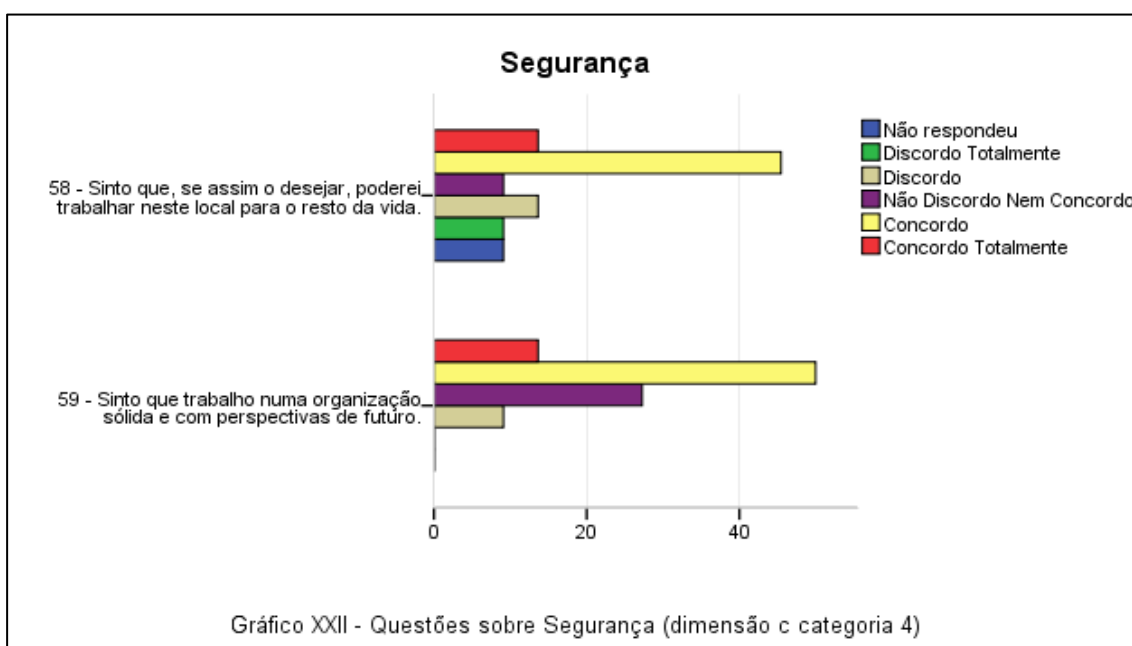


Os resultados obtidos permitem-nos concluir que a maioria dos colaboradores está bem informado sobre o que a instituição pretende em termos estratégicos, bem como sobre os níveis de qualidade que se propõe atingir.

#### 4. Segurança

No que se refere à categoria Segurança, e como podemos constatar pelos dados inseridos no Gráfico XXII, também não existem diferenças significativas, quando comparamos os resultados com os do primeiro questionário.

Como podemos verificar, a maioria dos colaboradores (57,1%) está convicta de que, se assim o desejar, pode trabalhar na Instituição para o resto da vida; 28,6% dos inquiridos tem opinião contrária e os restantes 14,3% não se pronuncia sobre essa possibilidade.



Quanto às perspectivas de futuro, a maioria dos colaboradores (52,4%) é de opinião de que se trata de uma organização sólida, com boas perspectivas de se manter futuramente. Dos restantes, 14,3% discorda e 33,3% não emite opinião.

#### Em síntese

Após a análise de dados anteriormente apresentada, podemos concluir que as principais diferenças entre os dois momentos de utilização do questionário se prendem com: (i) o desempenho da função de colaborador, existindo a esse nível alguma falta de autonomia e de reconhecimento pelo trabalho desenvolvido; e (ii) as relações entre os vários colaboradores, uma vez que se tornou evidente a existência de alguns conflitos, apesar de a maioria dos intervenientes considerarem que mantém “boas” relações com os colegas.

Como podemos observar, no que ao desempenho da função de colaborador diz respeito, existiram algumas questões em que se verificaram mudanças de posição dignas de registo. Se, num primeiro momento, quase todos os colaboradores consideravam ter possibilidades de ser criativos e autonomia para planear, executar e avaliar o seu próprio trabalho, num segundo momento as mudanças de opinião foram evidentes. Poderá, no entanto, esta situação, dever-se a normas mais rígidas que foram implementadas no âmbito não só no Plano Dom, mas também devido a uma possível tentativa de mudança de paradigma, já que a Direcção aproveitou a entrada de novos colaboradores (entre o primeiro e o último momento) para instituir novas regras e normas internas.

Por outro lado, no que respeita às relações com os colegas, os dados denotam que os colaboradores consideram que mantêm boas relações de trabalho, alegando inclusive que existe ajuda, colaboração e cooperação entre colegas da mesma área e de outras áreas. Neste sentido, diminuiu a quantidade de colaboradores a considerar que existem conflitos no ambiente de trabalho e aumentou a satisfação face à capacidade de chefia do superior hierárquico directo. Na análise destes dados, somos compelidos a concluir que a formação ministrada durante a nossa permanência na instituição poderá ter interferido na mudança de opinião face a estas questões.

Assim, consideramos que, embora de forma não tão intensa como desejaríamos, existiram melhorias nas relações dos colaboradores e, consequentemente, no próprio ambiente institucional, o que nos permite inferir que com mais formação, realizada de modo mais constante, as relações e as performances dos colaboradores poderiam melhorar ainda mais.

## **V – CONSIDERAÇÕES FINAIS**



## CAPÍTULO 5 – CONCLUIR PARA CONSOLIDAR

De modo a concluir este relatório, resta-nos tecer algumas considerações sobre o trabalho desenvolvido, uma vez que acreditamos que trabalhar a mediação socioeducativa em contextos tão específicos como este é uma mais-valia não só para o contexto institucional em si, mas também para o trabalho desenvolvido na educação das crianças e jovens que habitam neste espaço e para as quais os adultos são modelos a seguir.

Ainda que possam existir várias formas de intervenção possíveis neste contexto, ou em contextos semelhantes, o trabalho aqui apresentado representa apenas uma dessas formas, com objectivos bem definidos e, consequentemente, com estratégias delineadas com vista à sua consecução. Portanto, do mesmo modo que o público-alvo da nossa intervenção se percepcionou como um processo inacabado, em constante mutação e aprendizagem, também a mediação faz parte de um trabalho, do ponto de vista investigativo, incompleto e que procura a sua afirmação numa história emancipadora do campo da educação e da formação (Silva, 2005).

Ao realizar o estágio na *Casa de Ramalde* foi, desde logo, possível identificar um facto que, por si só, constituiu um enorme desafio – a multiplicidade de contextos em que o mediador socioeducativo pode actuar. Ainda que existam competências que a figura do mediador deve possuir, as suas funções variam de forma significativa, de acordo com o contexto em que intervém. Cada contexto é uma realidade singular. E, tem subjacente pelo menos uma problemática, com as suas particularidades, e onde o público com que intervém é único. Ao intervir numa instituição de solidariedade social, cujo objectivo passa por acolher jovens e crianças em situação de perigo, o mediador deve ser capaz de, primeiramente, reconhecer as necessidades do contexto para que possa então conceptualizar um plano de intervenção, baseado em estratégias e mecanismos adequados, facilitando e promovendo a comunicação e a consequente melhoria das relações entre colaboradores. Esta melhoria da comunicação, além de melhorar a relação entre os colaboradores, contribui para o desenvolvimento mais saudável das crianças e dos jovens a cargo da instituição.

É assim importante percebermos que este trabalho, muito mais do que um trabalho meramente académico, foi um registo de sentimentos, desejos e utopias que nos levaram a acreditar na capacidade das forças actantes em determinado tempo e espaço. Os nossos testemunhos, bem como os testemunhos dos atores sociais que participaram nesta

investigação, revelaram-se cruciais para alargar perspectivas e aprofundar interesses. Trata-se de um trabalho que conjuga a descrição e a reflexão dos colaboradores, intervenientes neste processo, com a nossa percepção e discussão da realidade observada.

O potencial da mediação socioeducativa foi assim explorado de modo a auxiliar os colaboradores da *Casa de Ramalde* a melhorarem as relações que mantinham [e mantêm] entre si, através de uma formação que fomentou o diálogo e estimulou o desenvolvimento e/ou melhoria de habilidades e competências fundamentais, que, em conjunto, contribuíram para a diminuir a ocorrência de conflitos entre os vários intervenientes. Na verdade, tanto o projecto de intervenção como a formação desenvolvida durante o estágio procuraram promover o recurso à comunicação, como meio de evitar e/ou diluir conflitos, reforçar a ligação entre todos os colaboradores, aumentando assim o sentimento de união e coesão, e diminuir a ocorrência de conflitos. Procurámos, através da formação, incutir nos colaboradores algumas noções de mediação, para que pudessem eles próprios mediar situações de conflito que fossem surgindo no seu dia-a-dia com os colegas, mas também com as crianças e os jovens. Sem qualquer veleidade da nossa parte, estamos convencidos de que estes objectivos foram amplamente concretizados.

Tendo em conta o domínio do mestrado em que o estágio se realizou, este foi um trabalho construtivo e fortemente pedagógico, na medida em que proporcionou a aquisição de novos conhecimentos, permitindo-nos ir mais além no que é e/ou pode ser a mediação como modo de intervenção na prática. Aliás, durante esse percurso fomos-nos sucessivamente ficando fascinados com o facto de ela pode ser tão surpreendente e tão instigante.

Do ponto de vista pessoal, foi possível dar início à minha prática profissional enquanto mediadora socioeducativa e da formação, desenvolvendo e adquirindo competências fulcrais para essa prática. No cômputo geral, acabou por ser mais do que um estágio. Foi uma experiência nova, num contexto relativamente desconhecido, mas profundamente enriquecedor e cativante.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS





## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALARCÃO, I. & TAVARES, J. (2007), *Supervisão da Prática Pedagógica – Uma perspectiva de desenvolvimento e aprendizagem*. 2.<sup>a</sup> edição revista e desenvolvida. Coimbra: Livraria Almedina.

ALMEIDA, H. N. (2001), *Conceptions et Pratiques de la Médiation Social. Les modèles de médiation dans le quotidien professionnel des assistants sociaux*. Coimbra : Fundação Bissaya-Barreto e Coimbra Editora, Lda.

ANDERSON, G. & ARSENAULT, N. (1999), *Fundamentals of Educational Research*. London: Falmer Press Teachers Library.

ANGUERA, M. T. (1985), *Metodología de la observación en las Ciencias Humanas*. Madrid: Ediciones Cátedra.

ARDOINO, J. (1982). *L'implication*. Lyon : Vois Livres.

ARENDT, H. (1978), *O Sistema Totalitário*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

BARBOSA, L. (2004), *Trabalho e dinâmica dos pequenos grupos. Ideias para professores e formadores*. Porto: Edições Afrontamento, 3.<sup>a</sup> Edição.

BECKER, H.S. & GEER, B. (1970), *Participant observation and interviewing: a comparison* In Filstead, W. J. (ed). *Qualitative methodology: firsthand involvement with the social world*. Markham Publishing, Chicago, IL, USA. Pp. 133-142.

BOGDAN, R. & BIKLEN, S. (1994), *Investigação Qualitativa Em Educação – Uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora.

BONAFÉ-SCHMITT, J-P (2009), *Mediação, Conciliação, Arbitragem: técnicas ou um novo modelo de regulação social?* In A. M. Silva e M. A. Moreira (orgs.), *Formação e Mediação Sócio-Educativa. Perspectivas Teóricas*. Porto: Areal Editores, pp. 15 - 40.

Boqué Torremorell, M.C. (2008), *Cultura de Mediação e Mudança Social*. Porto: Porto Editora.

CAETANO, A. P. (2005), *Mediação em educação: da conceptualização e problematização de alguns lugares comuns à modelização de casos específicos*, In Revista de Estudos Curriculares, ano 3, nº 1.

CANARIO, R. (1994), *Centros de Formação das Associações de Escolas: Que Futuro?* In A. AMIGUINHO & R. CANÁRIO (orgs.), *Escolas e Mudança: O Papel dos Centros de Formação*. Lisboa: Educa, pp. 13-58.

CASTANO, G. J. & MOYANO, R. P. (1994), *Antropología de la educación: El estudio de la transmisión-adquisición de cultura*. Madrid: Eudema.

CORREIA, J. A. , & CAMELO, J. (2003), *Da mediação local ao local da mediação: Figuras e políticas*. Educação, Sociedade & Culturas, 20, 167-191.

COUTINHO, C. (2005), *Percursos da investigação em Tecnologia Educativa em Portugal. Uma abordagem temática e metodológica a publicações científicas (1985-2000)*. Universidade do Minho: Centro de Investigação em Educação.

DÉMAZIÉRE, D. & DUBAR, C. (1997), *Analizer les entretiens biographiques*. Paris: Éditions NATHAN.

DROZ, R. (1984), *Observations sur l'observation in Michiels-Philippe*, In M. P. (coord.) *L'observation*. Neuchâtel : Delachaux & Niestlé.

Dubost, J. (1983), *Les critères de la Recherche-Action*. Paris: GREP.

FREIRE, I. (2009), *Mediação e formação: em busca de novas profissões e de novos perfis profissionais*. In A. M. Silva e M. A. Moreira (orgs.), *Formação e Mediação Sócio-Educativa. Perspectivas Teóricas*. Porto: Areal Editores, pp. 41 – 46.

GHIGLIONE, R. & MATALON, B. (2001, [1977]), *O Inquérito: Teoria e Prática*. 4ª Ed. (Trad. Portuguesa). Oeiras: Celta Editora.

Giroux, H. (1983), *Teoria Crítica e Prática Educacional* in Teoria Crítica e Resistência em Educação. Petrópolis: Edições Vozes.

GUILLAUME-HOFNUNG, M. (2005), *La Mediation*. Paris: PUF, 3ª Edição.

GUIX, X (2008), *Nem eu me explico, nem tu me entendes. Um guia para se orientar nos labirintos da comunicação*. Lisboa: Lua de Papel.

HOZ, A. (1985), *Investigacion Educativa: Dicionário Ciências da Educação*. Madrid: Ediciones Anaya, S.A.

MAROCO, J. & BISPO, R. (2003), *Estatística aplicada às ciências sociais e humanas*. Lisboa: Climepsi Editores.

MOREIRA, M. A. (2005), *A investigação na formação em supervisão no ensino de inglês. Processos de (co-)construção de conhecimento profissional*. Universidade do Minho: Centro de Investigação em Educação.

Morin, A. (1985), *Critères de Scientificité de la Recherche-Action*. Revue de Sciences de L'Éducation, vol. XI.

NUNES, R. S. (2008), *Investigação-Ação e Responsabilidade Social*. A Página da Educação, n.º174, pp. 28-29.

OLIVEIRA, A. & FREIRE, I. (2009), *Sobre... a mediação sócio-cultural – cadernos de apoio à formação: 3*. Lisboa: Alto Comissariado para a Imigração e Minorias Étnicas (Acidi).

Oliveira, A. e Galego, C. (2005). *A Mediação Sócio-cultural: um puzzle em construção*. Lisboa: ACIME.

PARDAL, L. & CORREIA, E., (1995), *Métodos e Técnicas de Investigação Social*. Porto: Areal Editores.

PIÑA V. , T. & MORILLO, J. (2007), *La Complejidad de Análisis Documental*. Información, Cultura y Sociedad, (16): 55-81.

QUIVY, D. & VAN C. (1998), *Manual de investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.

SCHVARSTEIN, L. (1999), *La mediación escolar en contexto*. In Brandoni, F. (Comp.), Mediación escolar. Propuestas, reflexiones y experiencias, 177-207. Buenos Aires, Paidós.

SILVA, A. M. (2003), *Formação, percursos e identidades*. Coimbra: Quarteto.

SILVA, A. M. (2005), *Formação e Construção de Identidade(s). Um Estudo de Caso centrado numa Equipa Multidisciplinar*. Braga: Universidade do Minho.

SILVA, A. M. e MOREIRA, M. A. (2009), *Formação e Mediação Sócio-Educativa. Perspectivas teóricas e práticas*. Porto: Areal Editores.

SMITH, D. (2002), *Institutional ethnography*, In T. May (ed.), Qualitative Research in action. London: Sage, pp17-52.

SOUSA, J. V. (2002), *Mediação*. Lisboa: Quimera

TERRASÊCA, M. (1996), *O Instrumento de Pesquisa: a entrevista*. In Referenciais Subjacentes à Estruturação das Práticas Docentes – Análise dos Discursos dos/as professores/as. Porto: FPCEUP, pp 90 – 96.

VIEIRA, F. (2010), *Diário de bordo – Reconstituir as aulas para construir a viagem da pedagogia*. In E. Chaleta e tal. (orgs.). Actas da I International Learning and Teaching in Higher Education (pp. 67-79). Évora: Universidade Évora.

ZABATEL, E. C. (1999). *Mediação: cambio social o más de lo mismo?* In F. Brandoni (ed.), *Mediação escolar. Propuestas, reflexiones y experiencias*. Buenos Aires: Paidós.

## **REFERÊNCIAS WEBGRÁFICAS**

Publicações – Manuais de Gestão da Qualidade das Respostas Sociais acedido no website:  
<http://www2.seg-social.pt/left.asp?05.18.08.02>

## **OUTRAS REFERÊNCIAS**

Estatutos da Obra do Frei Gil – Casa de Ramalde, 2011.



**ANEXOS**





**Diário de Formação**

---

**Data:**

**Formando:**

---

Tendo em conta o que vivenciou nesta sessão, preencha os seguintes tópicos de acordo com as suas opiniões pessoais. Cada Diário é individual e confidencial, uma vez que o objectivo é apenas recolher as suas percepções individuais acerca da sessão de formação, pelo que se espera que seja sincero nas suas considerações.

**Pontos de interesse:**

**(novos, controversos, interessantes, imprevistos...)**

**Avanços sentidos:**

**(aprendizagens, decisões, planos...)**

**Dificuldades sentidas:**

**(problemas, dúvidas...)**



**Narrativa Profissional**

**Nome:**

**Data:**

**REFLEXÃO SOBRE A FORMAÇÃO**

Tendo em conta o trabalho desenvolvido ao longo das várias sessões de formação, é importante que faça uma apreciação crítica do seu percurso formativo. A principal finalidade é compreender se a formação se revelou interessante e pertinente. Para o efeito, solicito que complete as seguintes frases de acordo com as suas percepções individuais. Desde já informo que as suas declarações são confidenciais e de que será garantido o anonimato dos participantes.

*A formação ajudou-me a reflectir sobre...*

*Neste momento sinto-me mais preparado para...*

*Gostaria de aprender mais sobre...*

*Os aspectos mais positivos desta formação foram...*

*Os aspectos que correram menos bem nesta formação foram...*

---

Outros comentários?



## **ACÇÃO DE FORMAÇÃO**

### **1. Título**

**A mediação como meio facilitador de relações pessoais e profissionais.**

### **2. Destinatários**

As três Equipas disciplinares da Obra do Frei Gil, Casa de Ramalde – Equipa Técnica, Equipa Educativa e Equipa de Apoio –, bem como outros colaboradores – estágios profissionais.

### **3. Objectivo**

Melhorar as relações pessoais e profissionais entre os colaboradores.

### **4. Conteúdos**

- A mediação de conflitos.
- O papel do mediador de conflitos.
- Diálogo e comunicação.
- Da mediação à comunicação.

### **5. Metodologia**

As sessões serão organizadas com base numa permanente relação teoria-prática, numa participação activa de todos os intervenientes e numa constante interacção entre a formadora e os formandos. A partilha de experiências e vivências pessoais serão elementos cruciais e a explorar durante as sessões.

### **6. Duração**

A formação terá a duração de 4 meses, sendo que existirá, sempre que possível, uma sessão por mês. Cada sessão terá a duração de duas horas.



## Anexo IV - Questionário de Avaliação do Grau de Satisfação dos Colaboradores.

### Questionário de Avaliação do Grau de Satisfação dos Colaboradores

#### LAR DE INFÂNCIA E JUVENTUDE

Para cada uma das seguintes afirmações avalie a sua concordância, desde “Discordo totalmente” (1) até “Concordo Totalmente” (5), preenchendo o respectivo círculo. Caso não saiba o que responder em alguma afirmação pode assinalar “Não sei” (NS). Se a pergunta não se aplica ao seu caso, assinale “Não se Aplica” (NA).

EXEMPLO:

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Se eventualmente se enganar a assinalar a sua resposta, deverá riscá-la com uma cruz e preencher o círculo correspondente à resposta que pretende.

		Discordo Totalmente	Discordo	Não Discordo Nem Concordo	Concordo	Concordo Totalmente
		1	2	3	4	5
P1.	Estou satisfeito com as instalações (ex. gabinetes, refeitório, instalações sanitárias, salas, quartos).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
P2.	Estou satisfeito com as aplicações e os equipamentos informáticos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
P3.	Estou satisfeito com o gabinete médico (medicina, enfermagem e psicologia).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
P4.	Estou satisfeito com as condições de higiene e segurança das instalações e equipamentos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
P5.	O acesso ao Lar é fácil.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
P6.	Existe conforto e bem-estar físico no meu local de trabalho (ex. temperatura, espaço, limpeza).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
P7.	Disponho dos meios necessários para desempenhar a minha função.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
P8.	Tenho possibilidades de ser criativo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
P9.	Participo no processo de decisão. As minhas opiniões são ouvidas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
P10.	Tenho possibilidade de participar na definição das actividades a desenvolver e objectivos a atingir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
P11.	Tenho autonomia para planear, executar e avaliar o meu próprio trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
P12.	Estou satisfeito com o meu horário de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
P13.	Não demoro muito tempo na deslocação para o local de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
P14.	Raramente me é solicitado desempenhar outras funções para além das que me estão atribuídas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
P15.	Estou satisfeito com as regalias e os benefícios concedidos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Questionário de Avaliação do Grau de Satisfação dos Colaboradores (cont.)

LAR DE INFÂNCIA E JUVENTUDE

		Discordo Totalmente	Discordo	Não Discordo Nem Concordo	Concordo	Concordo Totalmente
P16.	Sinto que o meu nível de remuneração é justo face ao dos meus colegas em situação semelhante (ex. quanto a funções desempenhadas, tempo de serviço).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
P17.	O meu trabalho é reconhecido por todos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
P18.	Tenho possibilidades de me desenvolver profissionalmente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
P19.	Considero que o Lar fornece contributos positivos para o meio em que se insere.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
P20.	É prestigiante ser membro desta organização (ex. perante a família e amigos).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
P21.	Sinto realização pessoal na função que ocupo na Instituição.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
P22.	Estou satisfeito com o modo como se reconhece todo o meu trabalho, dedicação e esforço enquanto colaborador.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
P23.	O Lar deu-me um documento onde a minha função está claramente descrita.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
P24.	Estou satisfeito com a carga de trabalho que me está atribuída.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
P25.	Conheço o meu papel no Lar (o que se espera de mim).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
P26.	Sinto que os objectivos que me estão atribuídos são adequados e possíveis de alcançar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
P27.	Sei quem é o meu responsável directo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
P28.	Estou sujeito a avaliação e no fim os resultados são-me comunicados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
P29.	Sinto que o Sistema de Avaliação de Desempenho é justo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
P30.	Obtenho regularmente informação sobre o meu desempenho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
P31.	Acedo à formação necessária para o correcto desempenho da minha função.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
P32.	O Lar permite-me frequentar as acções de formação que eu acho importantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
P33.	Tenho boas relações com todos os outros colaboradores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
P34.	Acedo a informação abrangente sobre o desenvolvimento das actividades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
P35.	Existe ajuda, colaboração e cooperação entre colegas na mesma área.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
P36.	Existe ajuda, colaboração cooperação com os colegas de outras áreas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
P37.	Considero que existe um ambiente de trabalho sem conflitos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
P38.	Conheço o trabalho que é desenvolvido nas outras áreas do Lar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
P39.	O trabalho em equipa é estimulado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
P40.	Conto com todo o apoio por parte da minha chefia directa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Questionário de Avaliação do Grau de Satisfação dos Colaboradores (cont.)

LAR DE INFÂNCIA E JUVENTUDE

		Discordo Totalmente	Discordo	Não Discordo Nem Concordo	Concordo	Concordo Totalmente
P41.	Existe envolvimento da Direcção com os colaboradores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
P42.	Existe capacidade de chefia do meu superior hierárquico directo (definir, organizar, controlar, comunicar e promover o desenvolvimento pessoal e profissional dos seus colaboradores).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
P43.	Sou bem tratado pelos encarregados de educação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
P44.	Costumo informar os encarregados de educação das actividades que desenvolvo com os educandos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
P45.	Conheço a política, a estratégia e os objectivos do Lar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
P46.	Conheço o plano de actividades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
P47.	Conheço o grau de concretização do plano de actividades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
P48.	Sinto que no meu trabalho diário estou a contribuir para que se atinjam os objectivos globais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
P49.	Existe participação dos colaboradores na apresentação de sugestões que visam melhorar o funcionamento do Lar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
P50.	São aceites e estimuladas por parte da organização, as sugestões feitas pelos colaboradores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
P51.	Sinto que trabalho numa organização inovadora e em permanente melhoria.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
P52.	Conheço a Política e os Objectivos da Qualidade do Lar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
P53.	Conheço as necessidades dos clientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
P54.	O Grau de satisfação dos clientes é uma das maiores prioridades do Lar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
P55.	A organização avalia as opiniões dos clientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
P56.	As reclamações dos clientes são tratadas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
P57.	O nível de qualidade dos serviços prestados pelo Lar é elevado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
P58.	Sinto que, se assim o desejar, poderei trabalhar neste local para o resto da vida.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
P59.	Sinto que trabalho numa organização sólida e com perspectivas de futuro.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
P60.	Considerando todos os aspectos, estou satisfeito(a).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
P61.	O grau de expectativas que tinha há um ano atrás era mais elevado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
P62.	Recomendaria a um amigo que viesse trabalhar para este local.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
P63.	Só sairia deste Lar, se: (assinalar apenas uma opção)					
	<input type="radio"/> Fosse ganhar mais dinheiro					
	<input type="radio"/> Mudasse de profissão					
	<input type="radio"/> Tivesse menos trabalho e mais tempo livre					
	<input type="radio"/> Outra razão me obrigasse					



Anexo V – Tabela das categorias de análise do questionário

DESEMPENHO PROFISSIONAL	Autonomia profissional e pessoal	<p>P7 Disponho dos meios necessários para desempenhar a minha função;</p> <p>P8 Tenho possibilidades de ser criativo;</p> <p>P9 Participo no processo de decisão. As minhas opiniões são ouvidas;</p> <p>P10 Tenho possibilidade de participar na definição das actividades a desenvolver e objectivos a atingir;</p> <p>P11 Tenho autonomia para planear, executar e avaliar o meu próprio trabalho;</p> <p>P12 Estou satisfeito com o meu horário de trabalho;</p> <p>P14 Raramente me é solicitado desempenhar outras funções para além das que me estão atribuídas.</p>
	Desempenho Funcional e Formação	<p>P23 O Lar deu-me um documento onde a minha função está claramente descrita;</p> <p>P24 Estou satisfeito com a carga de trabalho que me está atribuída;</p> <p>P25 Conheço o meu papel no Lar (o que se espera de mim);</p> <p>P26 Sinto que os objectivos que me estão atribuídos são adequados e possíveis de alcançar;</p> <p>P27 Sei quem é o meu responsável directo;</p> <p>P48 Sinto que no meu trabalho diário estou a contribuir para que se atinjam os objectivos globais;</p> <p>P31 Acedo à formação necessária para o correcto desempenha da minha função;</p> <p>P32 O Lar permite-me frequentar as acções de formação que eu acho importantes;</p>
	Relações de Trabalho Internas	<p>P33 Tenho boas relações com todos os outros colaboradores;</p> <p>P34 Acedo a informação abrangente sobre o desenvolvimento das actividades;</p> <p>P35 Existe ajuda, colaboração e cooperação entre colegas na mesma área;</p> <p>P36 Existe ajuda, colaboração cooperação com os colegas de outras áreas;</p> <p>P37 Considero que existe um ambiente de trabalho sem conflitos;</p> <p>P39 O trabalho em equipa é estimulado;</p> <p>P40 Conto com todo o apoio por parte da minha chefia directa;</p> <p>P41 Existe envolvimento da Direcção com os colaboradores;</p> <p>P42 Existe capacidade de chefia do meu superior hierárquico directo (definir, organizar, controlar, comunicar e promover o desenvolvimento pessoal e profissional dos seus colaboradores).</p>
CONTEXTO INSTITUCIONAL	Compensação Financeira	<p>P15 Estou satisfeito com as regalias e os benefícios concedidos;</p> <p>P16 Sinto que o meu nível de remuneração é justo face ao dos meus colegas em situação semelhante.</p>
	Outros Benefícios	<p>P17 O meu trabalho é reconhecido por todos;</p> <p>P18 Tenho possibilidades de me desenvolver profissionalmente;</p> <p>P19 Considero que o Lar fornece contributos positivos para o meio em que se insere;</p> <p>P20 É prestigiante ser membro desta organização (ex. perante a família e amigos);</p> <p>P21 Sinto realização pessoal na função que ocupo na Instituição;</p> <p>P22 Estou satisfeito com o modo como se reconhece todo o meu trabalho, dedicação e esforço enquanto colaborador;</p> <p>P43 Sou bem tratado pelos encarregados de educação;</p> <p>P44 Costumo informar os encarregados de educação das actividades que desenvolvo com os educandos.</p>

	Política e Estratégia	<p>P45 Conheço a política, a estratégia e os objectivos do Lar;</p> <p>P46 Conheço o plano de actividades;</p> <p>P47 Conheço o grau de concretização do plano de actividades;</p> <p>P38 Conheço o trabalho que é desenvolvido nas outras áreas do Lar.</p>
	Instalações	<p>P1 Estou satisfeito com as instalações (ex. gabinetes, refeitório, instalações sanitárias, salas, quartos);</p> <p>P2 Estou satisfeito com as aplicações e os equipamentos informáticos;</p> <p>P3 Estou satisfeito com o gabinete médico (medicina, enfermagem e psicologia);</p> <p>P4 Estou satisfeito com as condições de higiene e segurança das instalações e equipamentos;</p> <p>P5 O acesso ao Lar é fácil;</p> <p>P6 Existe conforto e bem-estar físico no meu local de trabalho (ex. temperatura, espaço, limpeza);</p> <p>P13 Não demoro muito tempo na deslocação para o local de trabalho.</p>
MISSÃO DA INSTITUIÇÃO	Supervisão	<p>P28 Estou sujeito a avaliação e no fim os resultados são-me comunicados;</p> <p>P29 Sinto que o Sistema de Avaliação de Desempenho é justo;</p> <p>P30 Obtenho regularmente informação sobre o meu desempenho;</p>
	Mudança e Inovação	<p>P49 Existe participação dos colaboradores na apresentação de sugestões que visam melhorar o funcionamento do Lar;</p> <p>P50 São aceites e estimuladas por parte da organização, as sugestões feitas pelos colaboradores;</p> <p>P51 Sinto que trabalho numa organização inovadora e em permanente melhoria.</p>
	Qualidade	<p>P52 Conheço a Política e os Objectivos da Qualidade do Lar;</p> <p>P53 Conheço as necessidades dos clientes;</p> <p>P54 O Grau de satisfação dos clientes é uma das maiores prioridades do Lar;</p> <p>P55 A organização avalia as opiniões dos clientes;</p> <p>P56 As reclamações dos clientes são tratadas;</p> <p>P57 O nível de qualidade dos serviços prestados pelo Lar é elevado.</p>
	Segurança	<p>P58 Sinto que, se assim o desejar, poderei trabalhar neste local para o resto da vida;</p> <p>P59 Sinto que trabalho numa organização sólida e com perspectivas de futuro.</p>
SATISFAÇÃO GERAL		P60 Considerando todos os aspectos, estou satisfeito/satisfeita.
EXPECTATIVAS		P61 O grau de expectativas que tinha há um ano atrás era mais elevado.
LEALDADE		<p>P62 Recomendaria a um amigo que viesse trabalhar para este local.</p> <p>P63 Só sairia deste Lar, se: a) Fosse ganhar mais dinheiro</p> <p style="padding-left: 40px;">b) Mudasse de profissão</p> <p style="padding-left: 40px;">c) Tivesse menos trabalho e mais tempo livre</p> <p style="padding-left: 40px;">d) Outra razão me obrigasse</p>

## Anexo VI – Ficha completa das sessões

Sessão	1.ª Sessão <b>Apresentações. O conceito de mediação.</b>	2.ª Sessão <b>O conflito e a sua resolução. O recurso ao diálogo.</b>	3.ª Sessão <b>Da mediação ao diálogo.</b>	4.ª Sessão <b>A comunicação. Reflexão final.</b>
Objectivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabelecer uma relação entre e com os colaboradores;</li> <li>• Apresentar o conceito de mediação;</li> <li>• Facilitar a aproximação entre os colaboradores, favorecendo o conhecimento mútuo através da reflexão sobre os conceitos de mediação e conflito;</li> <li>• Reflectir sobre o trabalho em grupo das equipas, reforçando a sua importância.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apresentar o conceito de conflito, como algo inerente à natureza humana;</li> <li>• Mostrar as várias formas de perceber e lidar com o conflito, evidenciando que encarar os problemas é a melhor opção para resolver os conflitos, sem comportamentos de fuga, entre outros;</li> <li>• Proporcionar um momento de reflexão, deixando ao colaborador expressar a sua opinião face aos conflitos existentes no Lar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apresentar o processo de comunicação;</li> <li>• Dar a conhecer as diferentes formas de comunicar, verbal ou não verbal;</li> <li>• Tentar conhecer que tipo de necessidades e dificuldades sentem os colaboradores no desempenho das suas funções;</li> <li>• Apresentar a escuta activa enquanto uma competência poderosa do processo de comunicação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reforçar a união e interacção grupal, com actividades dinâmicas;</li> <li>• Fortalecer o espírito de equipa;</li> <li>• Reforçar a importância das competências comunicativas e da escuta activa.</li> <li>• Fazer uma reflexão em modo de balanço final, do modo como correu a intervenção desenvolvida.</li> </ul>
Duração	1h30 – 2h	1h30 – 2h	1h30 – 2h	1h30 – 2h
Material Necessário	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Novelo de lã;</li> <li>• Computador;</li> <li>• Projector;</li> <li>• “Diário de Formação”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Computador;</li> <li>• Projector;</li> <li>• “Diário de Formação”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chapéu;</li> <li>• Espelho pequeno;</li> <li>• Folhas A4 brancas;</li> <li>• Fita-cola;</li> <li>• Esferográficas;</li> <li>• “Diário de Formação”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chupa-chupas/rebuçados com papel;</li> <li>• Bandeja;</li> <li>• Pedacos de papel;</li> <li>• Esferográficas;</li> <li>• “Narrativa profissional”</li> </ul>

Procedimentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apresentação da formação;</li> <li>• Explicação da dinâmica que consiste em fazer passar um novelo de lã pelos colaboradores, e a medida que se vão apresentando seguram uma parte do fio e lançam o novelo a outro colega até que todos se tenham apresentado;</li> <li>• Discussão da dinâmica, a fim de perceberem a teia de relações que existe na instituição, sendo que esta só funciona porque todos trabalham para isso;</li> <li>• Introdução e discussão do conceito de mediação.</li> <li>• No final da sessão entregar a ficha “diário de formação”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apresentação e discussão do conceito de conflito;</li> <li>• Solicitar aos colaboradores que apresentem formas de resolver um conflito, mostrando exemplos de como resolvem conflitos em que estejam envolvidos;</li> <li>• Explicação da dinâmica a desenvolver. Esta dinâmica consiste em colocar os colaboradores em círculo, ombro com ombro, de forma a que possam dar as mãos a colaboradores do outro lado do círculo. No final devem afastar-se, sem soltar as mãos e desfazer o “nó” criado;</li> <li>• Reflectir sobre a importância do diálogo e da entreajuda para resolver situações conflituosas;</li> <li>• Reflexão acerca da importância do diálogo e da comunicação para o trabalho dos colaboradores;</li> <li>• Análise de uma situação hipotética em que surge um conflito de interesses. Pedir a sugestão de todos para a resolução do conflito;</li> <li>• No final da sessão entregar a ficha “diário de formação”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recorrer a palavras contrárias ou opostas (Verão e Inverno, Praia ou Neve, etc) de forma a criar vários grupos entre os colaboradores de modo a mostrar as afinidades e interesses comuns;</li> <li>• Com os colaboradores sentados em círculo, chamar um a um à frente e entregar-lhe um chapéu, que contém um espelho no interior, e pedir que ele diga “para quem tira o chapéu”. Isto é, ao olhar para o interior do chapéu o colaborador deverá falar sobre si, mas sem que os outros percebam, a ideia é pensarem que ele estará a ver uma fotografia de outro colega. Passar o chapéu por todos os colaboradores;</li> <li>• Reflectir sobre a dinâmica;</li> <li>• Organizar os colaboradores em três grupos: “moradores”, dois grupos de “paredes” e o “morador” que é o elemento que fica sozinho. Depois colocar o grupo “paredes” frente-a-frente e o morador deve ficar no meio. Para que a dinâmica resulte existem três palavras de ordem: morador, parede e terramoto. Quando se disser uma dessas palavras, o grupo correspondente deve trocar de posição e o morador deve tentar entrar numa dessas posições deixando outro colaborador no lugar de morador;</li> <li>• A fim de finalizar a sessão, realizar a dinâmica do “falar nas costas” que consiste em colocar uma folha nas costas dos colaboradores e depois estes devem ir escrevendo nas costas o que pensam acerca dos outros colegas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Com o objectivo de aumentar a coesão grupal, estimular o trabalho em equipa e criar uma ambiente agradável e animado entre todos, colocar uma bandeja, no meio do círculo de colaboradores, cheia de doces que tenham papel indicar que podem comer os doces mas não podem utilizar as mãos.</li> <li>• Reflectir sobre a forma como os colaboradores chegaram a uma solução e sobre o que esta dinâmica lhes transmitiu;</li> <li>• Como forma de terminar a formação de forma animada e mostrar que a coesão do grupo e a interajuda são muito importantes, pedir que se sentem em círculo, e que numa folha de papel escrevam uma actividade engraçada que gostassem de ver o vizinho da direita realizar. Nesse papel devem identificar-se. No final de escreverem o formador recolhe o papel e informa que não devemos desejar mal aos outros e explicar que aquilo que escreveram que gostavam de ver o colega fazer, devem ser eles a fazer.</li> <li>• No final da formação entregar a ficha “narrativa profissional”.</li> </ul>
---------------	--	---	---	--

Anexo VII – Categorias de Análise das Entrevistas.

Funções Categorias de análise	Colaborador A	Colaborador B	Colaborador C
<b>Relação com os outros</b>	“De um modo geral, eu acho que me entendo bem com as pessoas”	“Lá <sup>14</sup> nunca tive problemas, sempre fui apoiado por elas todas”; “eu tenho aqui muitos colegas que posso considerar colegas e tem aqui colegas que eu considero amigos”	“Eu nunca me enquadrei em nenhum grupo”; “sou uma pessoa que sou bem aceite no grupo dos miúdos”
<b>Relação com a função</b>	“É aquilo que eu gostava, foi nisto que eu apostei”; “eu acho que é pesado”; “Mas continuava a apostar nisto sem dúvida nenhuma”.	“Lá <sup>15</sup> era muito complicado”	“Eu gosto do que faço”;
<b>Opinião sobre o clima institucional</b>	“Eu acho que o clima nunca é 100% tranquilo”; “As mudanças são sempre complicadas nesta casa”.	“Acho que a casa está muito descontrolada”	“Há muito mau ambiente, muito mau ambiente”;
<b>A formação desenvolvida</b>	“Gostei da formação, daquilo que a Cláudia nos ensinou, da forma como ensinou, acho que foi alegre”; “para perceber que todos se calhar precisamos uns dos outros, todos temos que trabalhar para o conjunto, todos temos que melhorar, todos temos que falar uns com os outros de uma forma mais assertiva e sem más disposições, aceitarmo-nos melhor uns aos outros, reflectir melhor sobre nós próprios”; “tem que saber conversar, saber como dizer as coisas, com tentar mediar conflitos [...] ficamos com umas dicas para o poder fazer”	“Foi vantajosa”; “O mais importante, eu acho que foi a volta que tu conseguiste dar ao grupo [...] sobre as incoerências todas que são cometidas”	“Foi [proveitosa]”
<b>Mediação e comunicação</b>	“há pessoas que entenderam essa mensagem e que se calhar vão mudar um pouco a sua postura”:	“Se calhar para algumas pessoas será vantajoso, para outras se calhar não”; “Há aqui pessoas que eu te posso garantir que nunca irei entrar em mediação de conflitos”; “eu evito o conflito”	“não há mediação, pode ser que vá começando a haver, agora”;

<sup>14</sup> A referir-se à Casa do Estudante.

<sup>15</sup> A referir-se à Casa do Estudante